



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria João Filipe da Silva  
Pequeno**

**Orientador: Coronel de Infantaria, (Doutor) Nuno Correia Barrento de Lemos  
Pires**

**Coorientador: Tenente de Infantaria, Adriano Manuel Da Costa Afonso**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Junho 2015**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais**

**Autor: Aspirante Oficial Aluno de Infantaria João Filipe da Silva  
Pequeno**

**Orientador: Coronel de Infantaria, (Doutor) Nuno Correia Barrento de Lemos  
Pires**

**Coorientador: Tenente de Infantaria, Adriano Manuel Da Costa Afonso**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Junho 2015**

## **Dedicatória**

Ao meu Avô, à minha família e amigos. Assim como a todas as pessoas que sempre me apoiaram durante o meu percurso na Academia Militar.

## **Agradecimentos**

Na elaboração deste Trabalho de Investigação Aplicada muitas foram as pessoas que contribuíram para a melhor realização do mesmo. Quero desde já, agradecer a todos os que contribuíram de uma forma distinta na sua elaboração. Em particular, ao Coronel Lemos Pires, meu orientador, que ao longo do trabalho teve toda a dedicação e paciência por forma a conseguirmos concretizar este trabalho com sucesso, por isso o meu muito obrigado. Ao Tenente de Infantaria Adriano Manuel da Costa Afonso, na qualidade de meu Co-orientador, demonstrou, desde o início do trabalho, total disponibilidade para me ajudar e apoiar na elaboração, esteve sempre disposto a ouvir-me, por isso desde já o meu muito obrigado

Aos meus diretores de curso de Infantaria, ao Tenente-Coronel Estevão da Silva e ao Major Pinto de Oliveira, o meu muito obrigado pela forma excecional e correta como me instruíram ao longo dos dois últimos anos, agradeço também o facto de se encontrarem sempre dispostos a fornecer informação útil para a realização deste trabalho.

Agradeço também a todos aqueles que contribuíram através da sua disponibilidade na realização de entrevistas nomeadamente: Cor Inf Lemos Pires, Cmdt do corpo de alunos da Academia Militar; ao Cor Inf Regadas na qualidade de Cmdt do CTOE; ao TCor Inf Cruz Cmdt das FOE; ao TCor Inf Narciso na qualidade de diretor de formação no CTOE; ao Cap Inf Horta Cmdt da Companhia de Formação; ao Ten Art Pinto 2º Cmdt da Companhia de Formação. A todos os Cmdt dos Grupos de Operações Especiais, mais propriamente o Cap Inf Oliveira Cmdt do GOE A, ao Ten Inf Silva Cmdt do GOE C e ao Ten Inf Pinto 2º Cmdt do GOE B. Quero ainda agradecer a todos os restantes oficiais subalternos das operações especiais, que se disponibilizaram para contribuírem com toda a sua experiência na realização das entrevistas.

Quero também agradecer aos meus pais e amigos por todo o apoio, compreensão, paciência e tolerância que tiveram durante o meu percurso na Academia Militar, especialmente na realização deste trabalho de investigação.

Aos meus camaradas do curso de Infantaria 2010-2015, um abraço forte de agradecimento pela amizade e apoio, por estarem presentes sempre que precisei da sua ajuda, “*Per Ardua Surgo*”.

A uma pessoa muito importante na minha vida que, apesar de já não se encontrar entre nós, foi e sempre será um exemplo para mim.

A todos vós um muito OBRIGADO!

## **Resumo/ Palavras Chave**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais.”

Este trabalho tem como objectivo a realização de um estudo, que possibilite aferir quais as competências desenvolvidas e utilizadas pelos Oficiais Subalternos das Forças de Operações Especiais (FOE) do Quadro Permanente (QP). Analisando o Curso de Operações Especiais, tendo em vista as futuras funções que possam vir a desempenhar, após termino do mesmo.

A realização do presente trabalho de investigação obrigou à identificação de um Universo alvo limitado a 10 oficiais das forças de operações especiais, por forma a entender quais as competências que revelam possuir maior importância, tendo em conta os cargos que irão ocupar.

Este relatório encontra-se estruturado em três partes. Uma parte teórica, que consiste num levantamento bibliográfico e documental, efetuado em fontes primárias sobre o assunto. Uma parte prática, que está relacionada com o trabalho de campo, elaborado principalmente no Centro de Tropas de Operações Especiais, especificamente a recolha e tratamento de dados, e respetiva apresentação, análise e discussão dos mesmos. Por fim a última parte, a conclusiva, que se verificam as hipóteses e se responde às perguntas levantadas. Para além destes aspectos, foram ainda feitas algumas sugestões para futuras investigações.

Para tal, utilizaram-se os dados dos inquéritos por entrevista aplicados a interlocutores privilegiados e ainda outros documentos, designadamente documentos que fazem parte do referencial de curso das Operações Especiais.

Os resultados permitem apurar que os oficiais das forças de operações ao longo do curso devem desenvolver determinadas competências essenciais, competências essas que serão importantíssimas para um melhor desempenho das suas futuras funções.

Concluiu-se que a formação dos oficiais das FOE é uma formação completa, sendo uma formação que aborda diversas áreas, além disso aborda ainda, uma enorme

panóplia de matérias ao longo do curso. Este facto faz com as FOE sejam as únicas forças dentro do Exército Português capazes de executar qualquer operação dentro das Operações Especiais.

**Palavras-Chave:** Forças de Operações Especiais, Formação, Competências e Oficiais Subalternos.

## **Abstract e Key words**

The following applied research work (ARW) is related to: “The current training in special operations troops centre: The skills improvement of Special Forces junior officers”

It aims to the realization of a study that allows to know which skills are developed and used by special operatinos forces junior officers, during special forces formation, in order to prepare themselves to their future tasks.

For this research work 10 Special Forces officers were targeted in order to understand which skills are more relevant to their future tasks.

This report is structured into three distinct parts. The theoretical part, it consists of a bibliographical and documentary survey, performed in reliable sources on the subject. The practical part, which is related to the field work, is mainly developed in the Special Operations Troops Center, specifically collection and processing data, and its respective presentation, analysis and discussion. Finally the last part, the conclusive, where there are hypotheses that exist and answers to the questions raised. In addition to these aspects, we have made some suggestions for future research.

For this purpose are used survey data interview applied to privileged interlocutors and still other documents, including documents that are part of the Special Operations course referential.

The results allow us to understand that operations forces officers must develop certain issential skills, skills that will be very important in theis future tasks.

It was concluded that special operations forces formation is extremely complete, it covers several contens and a huge diversity of themes. All of these make special operations forces the only force in Portuguese army capable of executing any kind of operation.

**Keywords:** Special Forces Operations, Training, Skills and Junior Officers



## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Resumo/ Palavras Chave.....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract e Key words .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índices de Quadros e/ou de Tabelas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Apêndices e/ou Anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação .....	1
1.2. Importância da Investigação e Justificação da Escolha.....	1
1.3. Objetivos.....	1
1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas .....	1
1.4.1. Hipóteses .....	4
1.5. Metodologia.....	5
1.6. Estrutura do Trabalho .....	6
<b>Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 3 - Formação.....</b>	<b>10</b>
3.1. Formação .....	10
<b>Capítulo 4 - Competências .....</b>	<b>17</b>
4.1. A Origem do Conceito de Competência.....	12

4.2. Conceito de Competências .....	19
4.3. Competências Psico-Sociais do Curso de Operações Especiais.....	19
<b>Capítulo 5 - Forças de Operações Especiais.....</b>	<b>22</b>
5.1. Introdução.....	22
5.2. Operações Especiais .....	27
5.3. Forças de Operações Especiais.....	30
<b>Capítulo 6 - Metodologias e Procedimentos .....</b>	<b>34</b>
6.1. Introdução.....	34
6.2. Método de Abordagem ao Problema .....	34
6.3. Técnicas, Procedimentos e Meios .....	36
6.4. Amostragem .....	36
6.5. Procedimentos de Recolha de Dados.....	37
6.6. Procedimentos de Análise de Dados .....	38
6.7. Materiais e Instrumentos Utilizados .....	39
<b>Capítulo 7 - Apresentação, análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>40</b>
7.1. Introdução.....	40
7.2. Formação nas forças de OE.....	40
7.3. Inquéritos por Entrevistas.....	41
7.3.1. Análise de resultados da Q nº1 .....	42
7.3.2. Análise dos resultados da Questão nº2 .....	43
7.3.3. Análise de resultados da questão nº 3.....	44
7.3.4. Análise dos resultados da Q nº 4 .....	45
7.3.5. Análise dos resultados da Questão nº5 .....	46
7.3.6. Análise dos resultados da Q nº 6 .....	47
7.3.7. Análise dos resultados da Q nº 7 .....	48
7.3.8. Análise dos resultados da Questão nº8 .....	49
<b>Capítulo 8 - Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>51</b>

<b>Bibliografia.....</b>	<b>59</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>1</b>

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Fases do modelo de investigação.....	5
Figura 2 - Comparação das dimensões das competências entre as duas abordagens .....	21
Figura 3 - Método Hipotético-dedutivo.....	35

## **Índices de Quadros e/ou de Tabelas**

Quadro 1 – Competências para o profissional.....	19
Quadro 2 – Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf (1995).....	20
Quadro 3 – Competências .....	21
Quadro 4 – Oficiais Entrevistados.....	41
Quadro 5 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 1 .....	42
Quadro 6 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 2 .....	44
Quadro 7 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 3 .....	45
Quadro 8 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 4 .....	46
Quadro 9 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 5 .....	46
Quadro 10 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 7 .....	48
Quadro 11 – Quadro de ideias chave relativo à Questão n.º 8 .....	49

## **Lista de Apêndices e/ou Anexos**

### **Apêndices**

Apêndice A – Guião da Entrevista .....	1
Apêndice B – Entrevista dirigida ao Coronel Inf Lemos Pires .....	3
Apêndice C – Entrevista dirigida ao Coronel Regadas .....	7
Apêndice D – Entrevista dirigida ao TCor Narciso.....	11
Apêndice E – Entrevista dirigida ao TCor Cruz.....	14
Apêndice F – Entrevista dirigida ao Cap Inf Horta .....	17
Apêndice G – Entrevista dirigida ao Cap Inf Oliveira .....	20
Apêndice H – Entrevista dirigida ao Ten Art Pinto.....	23
Apêndice I – Entrevista dirigida ao Ten Inf Siva .....	26
Apêndice J – Entrevista dirigida ao Ten Inf Pinto .....	30
Apêndice K – Entrevista dirigida ao Ten Inf Gameiro.....	33

### **Anexos**

Anexo A – Organização do Referencial de Curso.....	1
Anexo B – Formação Profissional.....	3
Anexo C – Anexo C – Linhas conceptuais de Competências .....	4
Anexo D – Categorias das Competências.....	5
Anexo E – Centro de Tropas de Operações Especiais.....	7
Anexo F – Modos de Atuação das Forças de Operações Especiais .....	8
Anexo G – Caraterização das FOEde Lamego .....	9
Anexo H – Conceito de Treino.....	14
Anexo I – Conceito Formação.....	15
Anexo J - Quadro Orgânico do CID .....	18
Anexo K - Programa de formação das Forças Especiais da ONO .....	19
Anexo L - Responsabilidades na Avaliação da Formação .....	20
Anexo M - Comportamentos Chave do Conceito Competência .....	21
Anexo N - Caraterísticas da Competência.....	22

## **Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos**

<b>a.C</b>	Antes de Cristo
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>Cap</b>	Capitão
<b>CIOE</b>	Centro Instrução de Operações Especiais
<b>Cfr</b>	Conferido
<b>Cmdt</b>	Comandante
<b>Cor</b>	Coronel
<b>CTOE</b>	Centro Tropas de Operações Especiais
<b>EME</b>	Estado Maior do Exército
<b>EMFAR</b>	Estatuto Militar das Forças Armadas
<b>EUA</b>	Estados Unidos da America
<b>FOE</b>	Forças de Operações Especiais
<b>GOE</b>	Grupo de Operações Especiais
<b>Maj</b>	Major
<b>MQF</b>	Manual de Qualidade de Formação
<b>NATO</b>	North Atlantic Treaty Organization
<b>OE</b>	Operações Especiais
<b>ONC</b>	Operações Não Convencionais
<b>QP</b>	Quadros Permanentes
<b>SIE</b>	Sistema de instrução do Exército
<b>RC</b>	Regime de Contrato
<b>RV</b>	Regime de Volúntariado
<b>RGIE</b>	Regulamento Geral de Instrução do Exército
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>Ten</b>	Tenente
<b>Ten Cor</b>	Tenente Coronel

## **Capítulo 1**

### **Introdução**

#### **1.1. Enquadramento/ Contextualização da Investigação**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, apresenta-se como uma das partes importantes para a conclusão do mestrado. Este decorre no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, tendo como área científica: Comando e Estratégia Militar – M3. O tema deste trabalho é “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais.”

Tendo por base o referencial de curso da Academia Militar aos futuros oficiais dos Quadros Permanentes (QP)<sup>1</sup> do Exército e da Guarda Nacional Republicana, está incluído a realização de um Trabalho de Investigação orientado para as suas futuras tarefas como oficial subalterno. Assim como dar a oportunidade de esses desenvolverem hábitos de investigação.

Neste capítulo irá ser realizado um enquadramento e contextualização da investigação, assim como a importância da investigação e a justificação do tema. Apresenta-se, ainda, o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação, bem como a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as suas hipóteses. É ainda descrita a metodologia e o modelo de investigação seguido. Por fim, é descrito o enunciado da estrutura do trabalho realizado, por forma a entender-se como é constituído o presente trabalho.

#### **1.2. Problema de investigação: Escolha, formulação e justificação**

A escolha do problema de investigação “... tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática (...) e que, por consequência exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado.” (Fortin, 2009, p.48).

---

<sup>1</sup> A “condição de militar” dos QP adquire-se com o ingresso no primeiro posto do respetivo quadro especial (ver também o n.º 2 do art.º 108.º do EMFAR).



Podemos então observar que, a escolha do problema de investigação obriga a uma reflexão prévia sobre várias variáveis, como por exemplo o interesse e relevância que este trabalho tem, tendo em conta as futuras funções a desempenhar.

É de salientar, que segundo Baptista uma investigação “é um processo de aplicação de conhecimentos, mas também um processo de planeamento e criatividade que contribui para o enriquecimento do conhecimento na área em que se realiza a investigação” (Sousa e Baptista, 2011, p.9). Para tal, é necessário ter em atenção a exequibilidade do trabalho. Sem nunca se esquecer o tempo disponível que temos, bem como os recursos disponíveis para a execução do mesmo.

A formulação do problema de investigação escolhido pretende abordar a formação existente no Centro de Tropas de Operações Especiais.

No que diz respeito ao âmbito militar a formação<sup>2</sup> e o treino<sup>3</sup> realizado pelas forças, assumem uma enorme importância. Sendo até mesmo apontadas como a base do sucesso das forças militares. Tendo ainda um maior peso quando se fala de Forças de Operações Especiais (FOE)<sup>4</sup>, uma vez que possuem diferentes especificidades ao nível das suas missões. As FOE são treinadas para desenvolver as suas capacidades físicas e psicológicas, por forma a obter um maior rendimento na execução das tarefas que lhe são impostas.

Na realização do trabalho de investigação aplicada, pretendemos evidenciar quais as qualidades inerentes que os militares devem possuir e desenvolver, tanto na sua formação inicial como também, para manter um treino regular de forma a atingir melhores resultados nas suas missões. Tendo também em atenção a evolução da tecnologia e consequente alteração dos ambientes onde as FOE vão atuar, sendo necessário uma adaptação por parte dessas forças.

Este trabalho visa recolher qual a importância destes dois fatores para a realização das missões que lhe são impostas. É então importante, tentar entender quais os aspetos que podem ser melhorados na formação dos oficiais subalternos do QP.

---

<sup>2</sup>Conjunto de conhecimentos relativos a uma área científica ou exigidos para exercer uma atividade/instrução. Cfr <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/forma%20a7%20a3o>, consultado a 02 de fevereiro 2015 às 21h:12min.

<sup>3</sup>No âmbito militar, o treino significa alcançar a capacidade física e psíquica para participar e sobreviver em combate, aprendendo ainda as diferentes habilidades que são necessárias em tempos de guerra. Cfr <http://conceito.de/treino>, consultado a 02 de fevereiro 2015 às 21h:15min.

<sup>4</sup> De acordo com a Diretiva Operacional 12/CEMGFA/99, que estabelece a doutrina para o emprego de FOE em operações conjuntas, considera-se que as Forças de Operações Especiais (FOE) do Sistema de Forças Nacional englobam as forças do Exército geradas pelo Centro de Instrução de Operações Especiais (antecessor do Centro de Tropas de Operações Especiais) e as do Destacamento de Ações Especiais da Marinha.

Dada a importância da formação e do treino para o cumprimento da missão, pretende-mos com este trabalho, fazer um estudo dos fatores que mais influência revelam durante a formação dos militares das Operações Especiais (OE), assim como verificar quais os fatores que devem ter um maior peso durante e após essa formação.

### 1.3. Objetivos

O trabalho de investigação tem como objetivo principal, compreender as competências essenciais para o desempenho de funções de um Oficial subalterno de operações especiais. Por forma a obter uma formação correta ao longo do curso de operações especiais.

Pretendemos identificar os pontos fortes e pontos fracos da atual formação. Como objetivos específicos procura-se:

- Enunciar as características essenciais da formação das FOE ao longo do curso e identificar qual o modelo de formação realizado pelas FOE Portuguesas;
- Identificar as qualidades que os militares das FOE devem possuir durante e no fim da sua formação, e identificar as competências essenciais que um Oficial subalterno do QP deve possuir ao longo do curso.

### 1.4. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Para se atingir o objetivo principal deste trabalho de investigação, foi elaborada a seguinte pergunta de partida: **“Quais as competências essenciais para o desempenho de funções de um oficial subalterno de operações especiais?”**

Com vista a responder a esta pergunta de partida, foram ainda elaboradas as seguintes perguntas derivadas e consequentemente obter as melhores conclusões possíveis para esta investigação.

Pergunta derivada 1: Quais as características essenciais da formação das FOE ao longo do curso?

Pergunta derivada 2: Qual o modelo de formação que é aplicado para formar oficiais subalternos do QP?

Pergunta derivada 3: Quais as maiores dificuldades sentidas pelos oficiais subalternos que realizam o COE QP?

Pergunta derivada 4: Quais as características principais que os oficiais subalternos devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

Pergunta derivada 5: Quais as competências que um oficial subalterno deve ter durante a sua formação?

### 1.4.1. Hipóteses

A hipótese é uma resposta provisória para o problema. É uma proposição submetida a teste que pode ser considerada verdadeira ou falsa no final do processo de investigação.

Tendo por base alguns conhecimentos e ideias iniciais, que tínhamos como adquiridas antes de partir para uma investigação aprofundada do assunto, considerámos a existência de algumas hipóteses de investigação, as quais se pretende esclarecer e dar resposta as questões derivadas. Assim acabámos por considerar as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** De entre todas as características que a formação das FOE deve ter, o facto de se ser o mais realista possível e de possuir um elevado rigor na avaliação de cada militar, superam qualquer outra característica;

**Hipótese 2:** O modelo de formação aplicado para formar os oficiais subalternos das FOE é um modelo original Português;

**Hipótese 3:** A maior dificuldade sentida pelos oficiais subalternos do QP das FOE é a adaptação à doutrina das mesmas;

**Hipótese 4:** Os oficiais Subalternos das FOE devem ter essencialmente grande resistência física e psicológica. Além disso devem conseguir desenvolver o seu conhecimento no que diz respeito às Operações Não Convencionais (ONC);

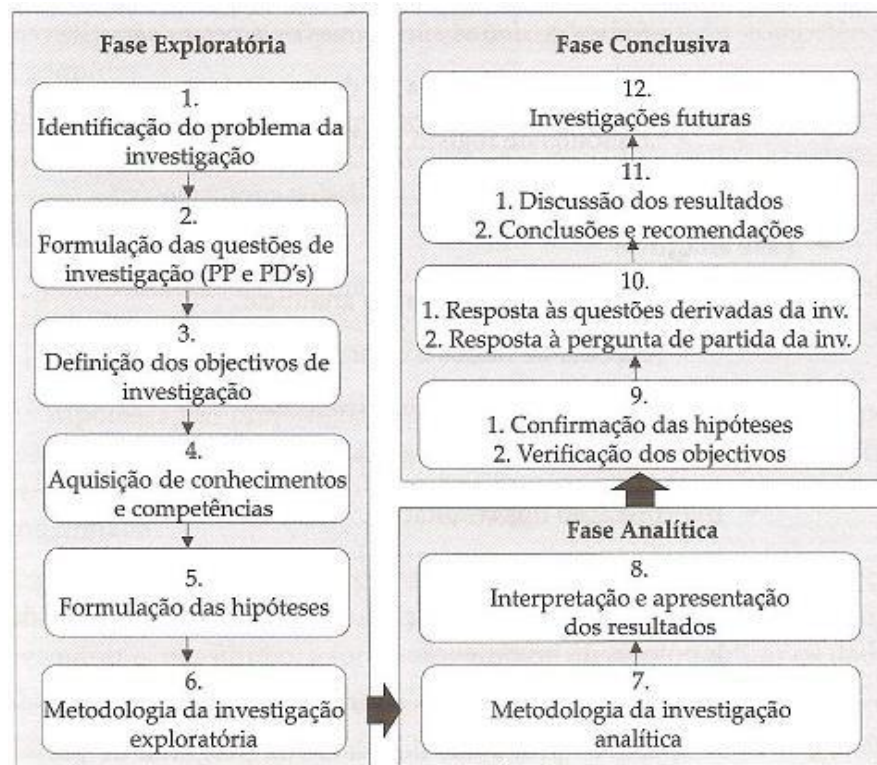
**Hipótese 5:** Dentro da enorme panóplia de competências que os oficiais subalternos das FOE devem possuir, são as competências psico-sociais e dentro destas o sentido do dever, o espírito de sacrifício e a liderança as que revelam possuir maior importância.

## 1.5. Metodologia

O presente trabalho foi elaborado de acordo com a Norma de Execução Permanente (NEP)<sup>5</sup>, que vigora na Academia Militar. Em complemento desta norma, foram também utilizadas as Normas da American Psychological Association (APA).

Contudo, nos casos em que esta é omissa, recorreu-se à metodologia proposta por Sarmento (2013)<sup>6</sup>. Segundo Sarmento (2013 p. 6) “metodologia científica significa o estudo do método aplicado à ciência”. Na realização de uma investigação podem ser utilizados vários métodos de investigação científica. Ao longo da realização desta investigação foram utilizados com maior regularidade os seguintes métodos científicos. O método inquisitivo, uma vez que foram utilizados inquéritos através de entrevistas. Método histórico, aquando da pesquisa realizada para a revisão de literatura – Estado da Arte.

O processo de investigação científica é composto por três fases de acordo com Sarmento (2013 p.10), a fase exploratória, analítica e conclusiva. Como se encontra ilustrado na Figura n.º 1 – Fases do modelo de investigação.



**Figura 1: Fases do modelo de investigação.**

**Fonte:** Sarmento (2013, p. 11).

<sup>5</sup>NEP 520/3ª/10Set14/AM, sendo a norma pela qual os Trabalhos de investigação aplicados são elaborados.

<sup>6</sup>Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses, Lisboa-2013.

Tendo em conta os três tipos de fontes de informação, durante a elaboração deste mesmo trabalho é de salientar a importância da informação bibliográfica e da informação primária. Esta obtém-se com a análise dos dados fornecidos pelos inquéritos por entrevistas realizados. No que diz respeito ao tipo de instrumentos científicos mais utilizados durante a realização deste trabalho, será a análise documental e a entrevista<sup>7</sup>.

### 1.6. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se articular em três partes distintas, uma parte mais teórica e conceptual, onde se dá maior importância à pesquisa de informação e ao “estado da arte”. E uma parte de cariz essencialmente prático, dando importância à análise dos dados obtidos com as entrevistas.

Tendo em conta a NEP usada para a realização deste trabalho, a Parte I encontra-se dividida em dois capítulos. No primeiro capítulo - Introdução, é feito um breve enquadramento sobre o tema de investigação, a justificação do tema e os seus objetivos. O segundo capítulo - Revisão da Literatura, é apresentada uma breve descrição histórica das forças de operações especiais. É também apresentada a definição de formação, competência e forças de operações especiais segundo a abordagem de vários autores.

A Parte II, encontra-se dividida em três capítulos, sendo abordados em cada um deles, os conceitos de formação, competência e de Forças de Operações Especiais.

Por último, a Parte III está dividida também em três capítulos, o sexto capítulo – Metodologia e Procedimentos, onde é descrita a metodologia adotada e os procedimentos utilizados na elaboração deste trabalho. O sétimo capítulo – Apresentação, análise e discussão dos resultados, onde são apresentados os resultados obtidos. Por último no oitavo capítulo – conclusões e recomendações.

---

<sup>7</sup> Entrevista é a ação e efeito de entrevistar ou ser entrevistado. Trata-se de uma conversa entre duas ou mais pessoas com um fim determinado. Cfr <http://conceito.de/entrevista>, consultado a 09 de fevereiro 2015 às 14h:45min.

## **Capítulo 2**

### **Revisão da Literatura**

Este trabalho de investigação, cujo título é “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais.” Tem como objetivo caracterizar a formação ministrada aos oficiais subalternos das operações especiais e ainda verificar quais as competências mais relevantes ao longo do curso.

Tendo em conta a estrutura do trabalho realizado, cabe-nos agora realizar a revisão da literatura. Segundo António V. Bento a revisão da literatura “é uma parte vital do processo de investigação. Aquela envolve localizar, analisar, sintetizar e interpretar a investigação prévia (revistas científicas, livros, atas de congressos, resumos, etc.) relacionada com a sua área de estudo; é, então, uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema.” (Bento, 2012, p.1).

Quando abordamos o tema da formação dentro do seio militar, é de enorme importância ter em conta alguns manuais como o Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE). Tendo em conta este manual a formação é um “Processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição cuja finalidade é conferir, desenvolver e inculcar capacidades (conhecimentos/aptidões/atitudes), para o desempenho de uma função específica.” (RGIE, 2002, 1.ª Parte, p. 1-4).

Por outro lado, segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), na formação militar são determinadas ações que envolvem “ações de investimento, de evolução e de ajustamento e materializa-se através de cursos, tirocínios, estágios, instrução e treino operacional e técnico, consoante a categoria, posto, classe, arma, serviço ou especialidade a que o militar pertence.” (artigo 73.º do EMFAR).

Em complementaridade a este manual, temos o Manual de Qualidade da Formação (MQF) do Exército Português, este refere que “uma formação de qualidade pode significar tanto aquela que possibilita o domínio eficaz dos conteúdos previstos nos planos curriculares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura militar; ou aquela que desenvolve a máxima capacidade técnica para servir o produto operacional; ou, ainda,

aquela que promove o espírito crítico e fortalece o compromisso para transformar o Exército.” (MQF, 2012, p. 1-2).

Outros dos manuais que considera-mos importantes para definir corretamente o conceito de formação foi o Glossário de Termos de Formação, Educação e Treino no Exército Versão 01/2004, a NATO<sup>8</sup> define o conceito de formação como sendo “Conjunto de atividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo ou profissão (2004, p.34).

No entanto, quando abordamos a formação dos oficiais subalternos das FOE é indispensável não fazer referência ao seu referencial de curso. Este referencial é um manual importantíssimo, revelando cada um dos tópicos que são abordados ao longo da sua formação. Este manual encontra-se organizado de forma a se conseguirem atingir os resultados propostos.

Continuando a nossa linha de pensamento, para uma correta compreensão do que são as FOE, achamos correto abordar onde as Operações Especiais se encaixam. As Operações Especiais enquadram-se dentro das operações não convencionais.

Tendo em conta a Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-09-00 Operações Não Convencionais, “são ações militares, de natureza não convencional, desenvolvidas em qualquer tipo de ambiente operacional e executadas por forças militares para o efeito organizadas, em cumprimento de missões de âmbito estratégico, operacional ou eventualmente tático, com elevado grau de independência e em condições de grande risco, de forma independente, em apoio ou como complemento de outras operações militares, são designadas por Operações Especiais. As forças militares organizadas, preparadas e treinadas para realizar este tipo de operações designam-se por Forças de Operações Especiais.” (2010, p 1-4).

As FOE são sem qualquer tipo de dúvida forças distintas de todas as outras forças do Exército Português. Segundo a PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais, estas executam principalmente quatro tipos de missões, reconhecimento especial e vigilância, ação direta, ação indireta e assistência militar.

De acordo com o mesmo manual, “estas forças garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, quer sejam empregues isoladamente, quer em complemento de outras

---

<sup>8</sup> NATO (*North Atlantic Treaty Organization*) é uma organização militar que se formou no ano de 1949. Ela foi constituída no contexto histórico da Guerra Fria, como forma de fazer frente a organização militar socialista Pacto de Varsóvia, liderada pela ex-União Soviética e integrada por países do leste europeu. Cfr [http://www.suapesquisa.com/o\\_que\\_e/otan.htm](http://www.suapesquisa.com/o_que_e/otan.htm), consultado a 03 de fevereiro 2015 às 09h:45min.

forças ou agências, na consecução de objetivos estratégicos, operacionais ou táticos quando o emprego de outras forças não for adequado.

Podem atuar em qualquer tipo de ambiente operacional, normalmente em formações de pequeno efetivo, de forma isolada ou como complemento de outras forças ou meios, com elevado grau de autonomia e sob condições de elevado risco.” (2010, p. 2-2).

Em complementaridade a este manual existe ainda a PDE 3-67-00 Operações Especiais, que vai de encontro à definição plasmada no PDE 3-09-00, as FOE “são forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças, para o cumprimento de operações especiais.”(2014, 1-3)

Quando abordamos as forças de operações especiais, existem ainda outros manuais que considera-mos importantes estudar. O Regulamento de Campanha (RC) 2005, é um dos manuais que descreve o conceito de forças de operações especiais. Segundo este manual estas são “forças altamente treinadas em técnicas de guerra não convencional. Normalmente, são introduzidas de forma clandestina e/ou furtiva, no interior da área da retaguarda do inimigo, antes do início do conflito militar. Estas estabelecem e ativam redes de espionagem, recolhem informações, efetuam ações específicas de sabotagem, elaboram listas de alvos e conduzem avaliação de danos dos alvos atacados.” (2005, p. 9-4).

Segundo um artigo escrito por Machado para a revista “Combatente”, as FOE têm uma formação com um grande nível de exigência, abordando diversas áreas. “As operações especiais do Exército Português devem estar prontas a atuar em todo o raio de ação. Os militares dos quadros e praças do CTOE frequentam também cursos em outras unidades do Exército, das Forças armadas ou até mesmo no estrangeiro nas mais diversas áreas que vão do paraquedismo e do mergulho à luta anti-terrorista, da sobrevivência no deserto ou na selva ao treino em montanha e climas frios.” (2015, p. 13).

Neste estudo, foram ainda utilizados outros manuais doutrinários, nomeadamente, o JP 1-02 Dicionário de termos militares, o *AJP-3.5 Allied Joint Doctrine for Special Operations*, o *United Nations Peacekeeping Missions Military Special Forces Manual*, o *JP 1-02 Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*, *JP 3-05 Special Operations*, *FM 3-05-20 Special Forces Operations* e ainda a *PDE 3-00 Operações*.

Todos estes manuais doutrinários, contribuíram para atingirmos um maior conhecimento sobre as Operações Especiais. Além deste aspecto conseguimos também analisar melhor as FOE portuguesas e ainda entender quais as suas principais características.



## **Capítulo 3**

## **Formação**

### **3.1. Formação**

Tendo em conta o trabalho realizado, é essencial compreender corretamente o conceito de formação. Uma vez que este trabalho, visa abordar a formação que os oficiais subalternos das operações especiais têm ao longo do curso, é de extrema importância entender bem este conceito.

O conceito de “formação” não é um termo muito recente. A palavra formação era já utilizada há muitos séculos atrás, até mesmo a.C. Aristóteles mencionou já naquela altura que “as virtudes morais não são produzidas em nós nem pela natureza nem contra a natureza. A natureza, com certeza, prepara em nós o terreno para a receção destas virtudes, mas a sua completa formação é produto do hábito”. (Aristóteles, 384 a.C – 322 a.C).

Este conceito deriva da palavra latina *formatio*. Trata-se da ação e do efeito de formar ou de se formar (dar forma a/constituir algo ou, tratando-se de duas ou mais pessoas ou coisas, compor o todo do qual são partes).

Segundo Coronel Luis Villa de Brito a natureza e formas de fazer a guerra têm estado, ao longo dos séculos, em permanente evolução e é hoje difícil prever como serão os conflitos do futuro. A alta tecnologia permitiu enormes progressos, influenciando em grande medida o pensamento e a ação militar, mas proporcionando também o surgimento de novas ameaças, com eficácia ofensiva e destrutiva acrescida e de mais difícil contenção. Isto leva também a que exista uma diferente formação e treino dos militares, adaptando-se a essa evolução das tecnologias.

Muitos autores se pronunciaram sobre este conceito, mas um dos autores que se evidenciou foi o Coronel Inf Joaquim Rodrigues. Este caracteriza a formação militar como sendo um “conjunto de métodos e técnicas, visando a obtenção, pelo militar, de maiores requisitos de conhecimentos específicos, teóricos e práticos.” (Rodrigues, 1986, p. 31).

Segundo o mesmo autor, é importante referir que a “formação engloba três grandes áreas distintas, mas perfeitamente integradas e indivisíveis. A formação técnico-militar, que visa exercer e desenvolver inteligência no âmbito dos assuntos militares. A formação física, que tem por objectivo desenvolver a força física e a saúde dos militares. Por fim a formação ética, que tem por base os valores de referência por amor à pátria.” (1986, p. 32).

O conceito de formação militar têm vindo a assumir variadas definições, tendo em conta diferentes manuais. No entanto é importante referir que essas definições não diferem muito.

De acordo com o EMFAR a formação, instrução e treino militares, doravante designados abreviadamente por formação militar, visam continuar a preparação do militar para o exercício das respetivas funções e abrangem componentes de natureza técnico-militar, científica, cultural e de aptidão física.

As Forças Armadas propiciam uma formação oportuna e contínua aos militares, adequada às capacidades individuais e aos interesses da própria instituição. A formação militar é responsabilidade conjunta da instituição militar, que a patrocina, e do militar, a quem se exige empenhamento.

Segundo Barreiro dos Santos (2013) a formação é um processo de aquisição não apenas de conhecimentos, mas também de atitudes e comportamentos fundamentais ao desenvolvimento da atividade de qualquer organização, bem como ao desenvolvimento individual. Neste sentido, uma formação eficaz traduz-se numa indispensável “transformação” das pessoas nos seus valores e atitudes.

Hinrichs, citado por Madureira (2004), define o conceito de formação como sendo “toda e qualquer iniciativa ou procedimento organizacional que vise promover aprendizagens entre os membros no intuito de contribuir para a eficácia organizacional.” (Madureira, 2004, p.42).

Para Ferry (1991) *in* Madureira, a formação aparece com um significado de “um processo de desenvolvimento individual destinado a adquirir ou aperfeiçoar capacidades.” (2004, p.36). Um dos manuais mais importantes no que diz respeito a este assunto ao nível nacional, é o Manual de Qualidade de Formação. Segundo este, o sucesso da ação de formação encontra-se fortemente dependente da sua planificação, acompanhada de sequência pedagógica (Referencial de Curso)<sup>9</sup> de acordo com o horário.

---

<sup>9</sup> Segundo o MQF os referenciais de curso são os documentos pedagógicos de base a qualquer ação de formação que se pretenda certificar. Reúnem um conjunto da informação que orienta a organização, o desenvolvimento e o controlo da formação, descrevendo tudo o que diga respeito à ação de formação em

É também importante atender ao ritmo de aprendizagem dos formandos, com o propósito de que todos atinjam os mesmos objetivos delineados pela entidade formadora.

Quando abordamos o tema de formação, é ainda de enorme relevo entender e fazer referência à importância dos referenciais de curso para o sucesso da formação. Segundo o Manual de Qualidade da Formação os referenciais de curso estruturam-se em cinco documentos principais, onde se descrevem as etapas fundamentais do processo de formação<sup>10</sup> (MQF, 2012, p.1-15).

A formação militar assume-se como sendo um dos grandes pilares na carreira de todos os militares. Segundo RGIE, a formação é então um dos meios para aumentar as competências de cada militar vocacionadas para a função no seu cargo.

Quando abordamos o tema de formação no Exército é quase indispensável fazer referência ao Sistema de Instrução do Exército (SIE). O SIE é definido como sendo “o conjunto de entidades, atividades e processos que visam o desenvolvimento do potencial humano da Instituição, em todas as suas fases de permanência na organização, para a satisfação dos objetivos do Exército e a valorização individual dos seus elementos.” (RGIE, 2002, 1.ª Parte, p. 1-2).

Tendo em conta o RGIE, o SIE tem como objetivos preparar os militares para o desempenho das funções que lhe podem ser cometidas, inerentes ao posto, à categoria e à especialidade, nas várias formas de prestação de serviço efetivo. Isto é Quadros Permanentes, Regime de Voluntariado (RV)<sup>11</sup>/Regime de Contrato (RC)<sup>12</sup> ou então Pessoal Convocado e/ou Mobilizado. Tem ainda como objetivos proporcionar às tropas uma instrução de carácter global, progressivo e integrado, que permita manter, aperfeiçoar e complementar as suas capacidades; contribuir simultaneamente, para a valorização cívica, cultural, profissional, moral e física de todos os militares.

O SIE possui como componentes essenciais o Ensino, a Formação e o Treino.

---

apreço, quer seja relativo aos formandos a que esta se destina, exigindo ou não pré-requisitos, quer ainda no âmbito dos formadores no que concerne às suas competências e ainda aos conteúdos programáticos(2012, p.26).

<sup>10</sup> Ver Anexo A- Organização do referencial de curso

<sup>11</sup> Regime de Voluntariado (RV) é o serviço efectivo em RV corresponde à prestação de serviço militar voluntário por um período de 12 meses. Constitui a expressão do direito de defesa da pátria e assenta na adesão voluntária a um vínculo às Forças Armadas com vista à satisfação das suas necessidades.

<sup>12</sup> Regime de Contrato (RC) é o serviço efectivo em RC corresponde à prestação de serviço militar voluntário por um período mínimo de dois e máximo de seis anos, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao seu eventual ingresso nos quadros permanentes. Cfr [http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/entidades/MDN/DGPRM/pt/SER\\_.htm](http://www.portaldocidadao.pt/PORTAL/entidades/MDN/DGPRM/pt/SER_.htm), consultado a 24 de fevereiro 2015 às 14h:00min.

O Ensino é definido como sendo o “processo de organização das situações de aprendizagem destinadas a produzir resultados a longo prazo, traduzindo-se num desenvolvimento mental do indivíduo, ampliando e/ou gerando no mesmo, a capacidade de perceber e interpretar factos.” (RGIE, 2002, 1.<sup>a</sup> Parte, p. 1-3).

O treino segundo o RGIE é o “processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição que consiste na aplicação prática e sistemática dos conhecimentos adquiridos e cuja finalidade é a manutenção e aperfeiçoamento das capacidades (conhecimentos/aptidões/attitudes) obtidas.” (RGIE, 2002, 1.<sup>a</sup> Parte, p. 1-4). Este é articulado em treino na função, treino orientado e treino operacional<sup>13</sup>.

Tendo em conta o RGIE a formação Específica, visa conferir competências (conhecimentos, aptidões e attitudes), para o desempenho eficiente e eficaz das tarefas atribuídas. De acordo com o RGIE a formação no Exército articula-se nas seguintes divisões Instrução Militar ou Formação Inicial e Formação Contínua.<sup>14</sup> Desta forma é essencial abordar estes três conceitos para uma melhor compreensão.

Tendo em conta o tema do trabalho realizado é importante entender e estudar como é realizada a formação militar no CTOE. Segundo o MQF a Escola de Tropas Paraquedistas (ETP), Centro de Tropas Comando (CTC) e Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) possuem secções de formação com pessoal especializado e dedicado, que lhes permitem desenvolverem tarefas em todos os domínios do processo formativo, ao nível de EFPM, nomeadamente nas fases de Análise (diagnóstico de necessidades), da Conceção (planeamento, desenho e organização dos cursos), da Implementação (condução das ações de formação) e da Avaliação (medição do impacto da formação no desempenho e na organização).

Segundo o MQF, os CFPM deverão estar capacitados para organizar e ministrar ações de formação na sua área de especialidade, as EFPM deverão ter capacidade para operar em todos os domínios da Certificação - Estrutura e Organização Interna, nos Processos no Desenvolvimento da Formação (Planificação e Gestão, Conceção e Desenvolvimento de Atividades Formativas) e Resultados e Melhoria Contínua.

Podemos então observar que existem inúmeros intervenientes quando abordamos a formação, nada muda quando se fala da formação no CTOE. De acordo com o MQF, a articulação entre as entidades da estrutura formativa do SIE e os intervenientes no processo formativo não se esgota na apreciação da documentação dos cursos ou na avaliação externa

---

<sup>13</sup> Ver Anexo H – Conceito de Treino

<sup>14</sup> Ver Anexo I - Formação Inicial e Formação Contínua

da formação, devendo ser complementada com o permanente acompanhamento. Este acompanhamento visa manter a atualização dos referenciais de curso adequando-os de acordo com a evolução tecnológica dos sistemas e equipamentos instalados nas unidades e organismos, em especial nas EFPM e nos CFPM, igualmente, que se mantenham familiarizados com os procedimentos, técnicas e táticas, utilizados nas Unidades Operacionais.

Para garantir a atualização científica e técnico-profissional dos técnicos de formação e formadores, é essencial proporcionar-lhes oportunidades para participarem em atividades operacionais e exercícios militares com incidências nas respetivas áreas de formação. Por forma a adequar o perfil profissional ao exercício do cargo que lhe está subjacente.

Com o objetivo de poder entender melhor o conceito de formação no CTOE, é de extrema importância abordar outros manuais ao nível internacional, que possam colaborar para uma melhor descrição deste conceito.

Quando abordamos a formação no CTOE, relativamente à formação das FOE é de verificar que o seu nível de exigência é muito maior, quando comparado com a grande parte das restantes forças do Exército Português. Segundo o PDE 3-63-00, “as operações especiais diferem das operações convencionais pelo elevado grau de risco, técnicas operacionais, modo de emprego, grau de autonomia ou independência de apoio de forças amigas, emprego de forças autóctones e normalmente dependem de informações detalhadas.”( PDE 3-63-00, p.13). Esta definição faz com que seja necessário um maior grau de dificuldade e exigência na sua formação e treino.

Segundo a *United Nations Peacekeeping Missions Military Special Forces* a formação para as forças especiais da Organização das Nações Unidas (ONU)<sup>15</sup> irá variar de acordo com a doutrina nacional, equipamentos, organização e experiência da força. Tendo em conta este documento, existem inúmeras características essenciais que a formação das FOE deve possuir, entre elas:

- A formação deve ser realista. Todo esforço deve ser feito para reproduzir as condições e situações que a unidade pode enfrentar em missão;

---

<sup>15</sup> A Organização das Nações Unidas (ONU) é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos e fundada após a 2ª Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações amistosas entre as nações, promover o progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos. Os membros são unidos em torno da Carta das Nações Unidas, um tratado internacional que enuncia os direitos e deveres dos membros da comunidade internacional. Cfr <http://www.dgpj.mj.pt/sections/relacoes-internacionais/anexosorgint2/o-que-e-a-onu/>, a 5 de março 2015 às 19h:00min.

- A formação deve ser específica. Circunstâncias únicas da missão exigem especial preparação física e mental;
- A formação deve garantir que as forças estão operacionais, capazes e em igual grua de formação com outras forças da ONU;
- Ter em consideração a metodologia de formação das forças de operações especiais;
- A formação deve incidir fortemente sobre regras de empenhamento da missão e ter em conta a proteção dos civis como uma tarefa prioritária;

Segundo o mesmo documento, o programa de formação sugerido para as Forças Especiais da ONU é o referido no seguinte anexo.<sup>16</sup>

Tendo em conta o FM 3-05-20 Special Forces Operations, as FOE são forças que precisam de ter determinadas competências, uma vez que estas forças são escolhidas para as missões mais complexas, difíceis, de alto risco e as politicamente mais sensíveis.

No que diz respeito à formação, de acordo com o FM 3-05-20 os militares das forças especiais “são mestres na arte e ciência da formação. Eles são plenamente competentes para avaliar a unidade e necessidades individuais, desenvolver e implementar programas para atender às necessidades identificadas e avaliar os resultados desses programas.” (FM 3-05-20, p.14).

Outro documento importantíssimo dentro da área da formação é o FM 7-0 *Training for Full Spectrum Operations*. Segundo este manual “a formação eficaz é a pedra angular do sucesso operacional das forças. Através da formação, os líderes, os soldados e as unidades conseguem alcançar a competência tática e técnica que constrói a confiança e agilidade da instituição militar.” (FM 7-0, p.11).

É ainda de salientar a importância da formação contínua, segundo este manual “a formação contínua deve ser implementada nas unidades para sustentar as habilidades e se adaptarem às mudanças no ambiente operacional.” (FM 7-0, p.11).

Paralelamente, a “formação do Exército inclui um sistema de técnicas e padrões que permite aos soldados e as unidades determinar, adquirir e praticar os *skills* necessários.” (FM 7-0, p.11).

Relativamente ao tema deste trabalho, torna-se pertinente abordar os princípios da formação, segundo o FM 7-0 são os seguintes:

- Comandantes e outros líderes são responsáveis pela formação;

---

<sup>16</sup> Ver Anexo K - Programa de Formação Sugerido para as Forças Especiais da ONU

- Os sargentos a formar indivíduos, grupos e equipas pequenas;
- Treinar como se vai combater;
- Treino padrão;
- Treino de sustentação;
- Conduzir vários sistemas de formação;
- Treinar para desenvolver líderes e organizações ágeis.

Tendo em conta este manual, a “formação no Exército prepara os indivíduos e unidades, desenvolvendo as competências, funções e trabalho em equipa necessários para realizar uma tarefa ou missão com sucesso.” (FM 7-0, p.32).

É ainda de enorme relevo abordar o conceito de formação na unidade, este reforça aprendizagens instituídas no domínio da formação institucional e introduz competências adicionais necessários para apoiar a formação coletiva.

Um dos conceitos importantes que devemos abordar é o processo de avaliação da formação. Este possui diversas entidades entre elas o Comando de Instrução e Doutrina (CID) ; Escolas e Centros de Formação Profissional Militar; Entidades da Estrutura Formativa do SIE. Tendo cada uma dessas entidades diferentes responsabilidades no que diz respeito à formação no Exército.<sup>17</sup>

Em jeito de síntese, é importante salientar a importância deste conceito e qual a definição de formação adotada para a realização deste trabalho. Sendo que o tema do trabalho aborda a formação no CTOE, é de enorme relevo entender este conceito na perfeição, tendo em conta que pretendemos analisar a formação ministrada ao longo do COE QP. É de salientar que a definição adotada para a realização deste trabalho, teve em conta o RGIE. Sendo a formação definida como um “Processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição cuja finalidade é conferir, desenvolver e inculcar capacidades (conhecimentos/aptidões/atitudes), para o desempenho de uma função específica” (RGIE, 2002, 1.ª Parte, p. 1-4).

---

<sup>17</sup> Ver Anexo L - Responsabilidades na Avaliação da Formação

## **Capítulo 4**

### **Competências**

#### **4.1. A Origem do Conceito de Competência**

O conceito de competência não é um conceito recente, como foi citado por Rouco e Sarmiento, a aproximação das competências à gestão dos Recursos Humanos (RH) já era praticada pelos romanos para selecionar o “bom soldado” (Mayoral, Palacios, Gómez, & Crespo, 2007). Também, no império Chinês reconheciam a diferença entre as qualidades pessoais e a educação formal ao adaptar os exames aos requisitos do serviço civil nos empregos do império (Hoge, Tondora, & Marreli, 2005). Na época medieval, os aprendizes, através da imitação, procuravam aprender as habilidades que precisavam para desempenhar uma tarefa específica, como o artesão - mestre (Mclagan, 1997).

A origem da palavra competência aparece do latim “*competere*” que significa ser apropriado (Rouco e Sarmiento, 2012, p.4). O conceito de competência é hoje em dia bastante abordado, sendo até apontado como um dos termos mais utilizados no seio da sociedade.

A constante necessidade de realização de determinadas tarefas, que fazem parte de cada profissão, obriga a que cada indivíduo consiga desempenhar as suas funções da melhor forma, tendo por base um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões, bem como, ter a capacidade de aprender um conjunto de comportamentos importantes para o seu desempenho.

A palavra competência começou a ser tratada com alguma relevância a partir da segunda metade do século XX, nos Estados Unidos da América (EUA) e em França.

Segundo Le Boterf (2005), foi nos anos 70 que a noção de competência começou a surgir na França. O questionamento das relações de subordinação hierárquica, a reivindicação de um maior reconhecimento das pessoas no trabalho conduziria progressivamente a que se levassem em conta as competências individuais na consecução do desempenho.



O debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, justamente quando se questionou o conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica.

O conceito de competência passou a ser abordado dentro de outras áreas, como o campo das relações no trabalho, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências *bilan de compétences*.

O designado “Movimento das Competências teve início na década de 60 nos EUA, num momento da História em que diversos autores, que abordam a temática da liderança, contestavam o interesse da corrente dos traços de personalidade como preditores desempenho.” (Revista militar, Nº 16, de 2006).

A noção de competência no contexto organizacional dos Estados Unidos é atribuída a McClelland (Spencer e Spencer, 1993). Este autor em 1973, publicou um artigo<sup>18</sup> se deveria testar a competência em vez da inteligência e, com isso, lançou o movimento da competência na Psicologia.

De acordo com este autor, os testes de inteligência não prognosticam o desempenho no trabalho ou sucesso na vida e são frequentemente tendenciosos no que diz respeito à raça, sexo ou fatores socioeconômicos<sup>19</sup>.

Com o mencionado artigo, McClelland entra em rutura com as concepções tradicionais, colocando dúvidas em relação à capacidade preditiva das medidas de competências com base em atributos, medidas a partir de testes, pois segundo o autor os testes não representavam o contexto real da ação, situavam-se somente ao nível laboratorial e não retratavam uma realidade profissional concreta. McClelland “considerava então que, o melhor preditor para aquilo que uma pessoa é capaz de fazer, é aquilo que ela faz numa situação não estruturada.” (Revista Militar, Nº 16 de 2006).

McClelland(1973) pretendeu, com a sua visão fazer avançar a ideia, de que as competências são um dado conjunto de características que os sujeitos que têm um bom desempenho, possuem.

---

<sup>18</sup> *Testing Competence Rather Than Testing Intelligence*

<sup>19</sup> Segundo Marc Chase “Os fatores socioeconômicos são as experiências e as realidades sociais e econômicas que ajudam a moldar a personalidade de cada um, a sua atitude e o seu estilo de vida. Os fatores podem também definir a sua região e a vizinhança. As agências de aplicação da lei em todo o país, por exemplo, normalmente citam o fator socioeconômico da pobreza como sendo relacionado às áreas de alta criminalidade.” Cfr <http://www.scielo.org/pdf/rsp/v35n3/5015.pdf> a 24 de fevereiro 2015 às 14h:00min.

**4.2. Conceito de Competências**

Na procura de uma coerente e objetiva definição do conceito de competências, podemos observar que existem numerosas definições, para além da de McClland.

Além disso é igualmente importante abordar também este conceito segundo outros autores de diferentes nações partes do mundo.

A noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem apresentar valor económico para a organização e valor social para o indivíduo.

O quadro a seguir (inspirado na obra de Le Boterf) propõe algumas definições para os verbos mencionados anteriormente.

**Quadro 1 – Competências para o profissional**

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar Recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber assumir Responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Fonte:** RAC, Edição Especial 2001

Le Boterf (1995) situa a competência numa relação, formada pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Segundo Le Boterf (1995) a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais com base na aprendizagem e formação e a posteriormente pelos sistemas de avaliação. Tendo ainda em conta este autor, a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional.

Podemos observar que as competências podem ser desenvolvidas ao longo dos tempos dentro de uma determinada organização. Le Boterf (1995) propõe o seguinte

quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

**Quadro 2 – Desenvolvimento de competências segundo Le Boterf (1995)**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.

**Fonte:** RAC, Edição Especial 2001: 183-196

Segundo Zwell (2000) a definição mais aplicável para este conceito são características ou traços permanentes que ajudam a determinar o desempenho no trabalho. Zwell (2000) afirma ainda que são as competências e não os conhecimentos ou as habilidades que diferenciam as pessoas que têm um desempenho superior ou mais eficiente. O autor subdivide as competências em comportamentos chaves, unidades menores de comportamento, que, quando demonstradas, resultam em proficiência na competência.<sup>20</sup>

De acordo com o autor francês Zarifian(2001), o conceito de competência é definido como sendo “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”. (Zarifian, 2001, p. 66)

Tendo em conta o mesmo autor Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências dentro de uma organização:

---

<sup>20</sup> Ver Anexo M - Comportamentos Chave do Conceito Competência

Quadro 3 – Competências

<b>Competências sobre processos</b>	Os conhecimentos do processo de trabalho.
<b>Competências técnicas</b>	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
<b>Competências sobre a organização</b>	Saber organizar os fluxos de trabalho.
<b>Competências de serviço</b>	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
<b>Competências sociais</b>	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fonte: RAC, Edição Especial 2001

Segundo Rouco e Sarmento (2012), existem muitos autores franceses que comparam a abordagem francesa com a abordagem anglo-saxónica (apenas a dos EUA) e verificaram que a aproximação francesa é na sua generalidade mais compreensiva, onde consideram a competência teórica (saber), a competência prática (saber-fazer) e a competência social e a comportamental (saber-ser) (Tremblay & Sire, 1999).

Abordagem	Dimensões das Competências	
Anglo-saxónica	<b>Hard:</b> competências essenciais, para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho.	Conhecimentos e aptidões
	<b>Soft:</b> competências diferenciadoras que permitem diferenciar as <i>performances</i> entre os indivíduos.	Traços e atitudes
Francesa	Competências teóricas	Saber
	Competências práticas	Saber-fazer
	Competências sociais e comportamentais	Saber-ser

Figura 2 - Comparação das dimensões das competências entre as duas abordagens

Fonte: Adaptado de Tremblay & Sire (1999).

Fleury e Fleury (2011) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com Spencer & Spencer (1993), a competência é uma característica subjacente do indivíduo, relacionada, em termos causais, com um desempenho superior

e/ou eficiente, referido a um critério, num cargo ou situação. Segundo estes autores existem cinco tipos de características da competência.<sup>21</sup>

Já segundo Ceitil (2007), as competências podem surgir como quatro perspetivas base bem diferenciadas: competências como atribuições, competências como qualificações, competências como traços ou características pessoais e competências como comportamentos ou ações.

A abordagem conceptual apresentada por Ceitil (2007), é influenciada pelas teorias de McClelland e fundamentada nos estudos conduzidos nos anos 80 e 90, por autores como Boyatzis (1992) e Spencer & Spencer (1993), que definem a competência como um conjunto de características subjacentes, que está causalmente relacionada com o desempenho numa determinada situação ou contexto.

Ao analisar esta perspetiva de forma simples, e citando palavras de Ceitil (2007), podemos referir sobre esta perspetiva, que:

*“De pouco interessa que uma pessoa possua um conjunto de traços ou características pessoais, eventualmente preditores de um bom desempenho, se esse bom desempenho não ocorrer.”* (Ceitil, 2007,p.33).

Ceitil (2007) querará dizer com esta frase, que considera que mais do que traços ou características que indiciem um desempenho de excelência, é necessário que um desempenho de excelência se efetive, para que então se verifique a existência de uma competência. Desta forma podemos concluir, que autores como Spencer & Spencer, Boyatzis ou Ceitil, são da opinião que um indivíduo para obter um desempenho de excelência necessita de atributos, traços e características pessoais, preditores de um bom desempenho, (tem de SER), e tem de efetivar o seu desempenho a um nível de excelência, ao desempenhar as suas funções, (tem de FAZER).

De acordo com uma abordagem portuguesa, este conceito é definido como a “capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal”.<sup>22</sup>

Segundo o RGIE o conceito de competência é definido como “o conjunto de comportamentos observáveis, relacionados e aplicados numa dada situação, que resultam dos aspetos subjacentes da pessoa e que são determinantes no sucesso profissional.

---

<sup>21</sup> Ver Anexo N - Características da Competências.

<sup>22</sup> Decreto-Lei n.º 396, de 31 Dezembro de 2007.

Os aspetos subjacentes da pessoa são os conhecimentos, as aptidões<sup>3</sup> e as atitudes.”(RGIE, 2002, 1.<sup>a</sup> Parte, p. 5-1).

Quando abordamos o conceito de competência dentro do meio militar, é de importante relevo salientar que “as competências proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder. Definem áreas em que os líderes têm que ser competentes. A aplicação destas competências dependerá, porém, da posição do líder na instituição.” (Vieira, 2002, p.83).

Segundo este mesmo autor são identificadas as seguintes nove competências:

- Comunicação;
- Supervisão;
- Ensino e conselho;
- Desenvolvimento do espírito de equipa;
- Proficiência técnica e tática;
- Tomada de decisão;
- Planeamento;
- Uso dos sistemas disponíveis;
- Ética profissional.

De acordo com Rouco e Sarmento na área da formação, o conceito de competência pode possuir diferentes definições. Segundo o Ministério da Educação citado in Rouco e Sarmento é definida competência como o conhecimento, aptidões e atitudes que podem ser entendidas como o saber “em ação ou em uso”. Deste modo, não se trata de adicionar a um conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes, mas promover o desenvolvimento integrado das capacidades que viabilizam a utilização dos conhecimentos em situações diversas, mais familiares ou menos familiares ao aluno (ME, 2001, p. 9).

Outra das definições para este conceito citado in Rouco e Sarmento, “é a capacidade para usar um conjunto organizado de saberes sobre o quê e como, e atitudes de forma ordenada para realizar um determinado número de tarefas.” (Eurydice, 2002, p.43).

Tendo em conta as várias definições de competência apresentadas ao longo deste capítulo pelos diferentes autores, podemos concluir que não existe uma definição consensual.

Logo entende-se oportuno seguir a definição indicada pela abordagem portuguesa, em que esta é definida como a “capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as

aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal.

### 4.3. Competências Psicossociais do Curso de Operações Especiais

Por forma a finalizar este capítulo, é importante salientar que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver determinadas competências ao longo do curso. Por esse motivo é importante referir que a determinação das competências do Militar de Operações Especiais discorre da determinação das suas características, capacidades e competências. Tendo em conta o referencial de curso do militar das operações especiais dos QP, podemos dizer que em termos genéricos o processo de formação deverá ter por orientação um desenvolvimento integrado do militar em condições o mais próximo possível das do ambiente operacional, em que ele vai executar operações.

No caso do desenvolvimento das competências psicossociais é necessário que sejam definidas no seu contexto, bem como os indicadores comportamentais e os indicadores de medida para que a competência possa ser mensurável em termos de observação e avaliação. Após esta definição devem ser definidos os instrumentos de medida bem como os níveis de competência.

Segundo o referencial de curso dos militares das operações especiais, o processo formativo do militar deverá permitir a aquisição e desenvolvimento das seguintes competências:

#### a. Sentido do dever

O SENTIDO DO DEVER, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se por um profundo compromisso e contracto psicológico, moral, cognitivo, pessoal e emocional com os desígnios da FOE que os leva, em todas as circunstâncias, a cumprir as missões e tarefas que lhes são atribuídas, com total, mas consciente entrega, superação dos seus limites, para cumprimento dos seus desígnios, com discrição, estoicismo e na mais absoluta e total subordinação dos seus interesses e conveniências, aos da sua equipa, do seu grupo e superiormente das FOE e dos mais altos interesses do país.

O militar de Operações Especiais, pela profunda compreensão do seu dever, está sempre disponível para sacrificar o seu legítimo narcisismo e praticar os

mais nobres e estoicos atos, sacrifícios e privações para o cumprimento das suas tarefas.

- b. Espírito de missão.** O ESPÍRITO DE MISSÃO, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se pela inquebrantável e interiorizada convicção do inquestionável imperativo de cumprir a Missão, independentemente dos riscos e dificuldades, de forma consciente, sem nunca descuidar as regras de segurança, táticas e técnicas, que levam ao sucesso, podendo responsabilmente proteger a sua própria vida e a dos outros.
- c. Espírito de sacrifício.** ESPÍRITO DE SACRIFÍCIO, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se pela inquestionável e superior capacidade de suportar, sem nunca desistir, reclamar ou perder o otimismo o sofrimento psicológico e físico que os fatores hostis da guerra, das operações, do terreno, do clima e do isolamento psicológico, familiar e social, podem impor para dificultarem o cumprimento da missão. Sem nunca esquecer o superior interesse da vida, a compreensão total do espírito de sacrifício do militar das Operações Especiais, exprime-se pelo assumir consciente da sua dívida, quando absolutamente necessário à defesa e afirmação dos desígnios da Pátria.
- d. Trabalho de equipa / Cooperação.** TRABALHO DE EQUIPA/ COOPERAÇÃO, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a partilha de meios e recursos, visando o bem-estar grupal e o alcance dos objetivos da equipa, fomentando a responsabilidade solidária face aos objetivos, evidenciando comportamentos de aproximação de pontos de vista que favoreçam a cooperação. Colabora com os elementos da equipa no planeamento, desenvolvimento e execução do esforço da missão no seio da equipa.
- e. Autoconfiança / Autonomia.** A AUTOCONFIANÇA / AUTONOMIA, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a capacidade para escolher a estratégia mais adequada para executar a missão, mostrando firmeza e convicção nas decisões tomadas e opiniões formuladas e age de forma convincente e confiante mesmo perante situações de elevada adversidade e perigosidade.
- f. Capacidade de adaptação.** A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a capacidade para orientar o seu comportamento para se adaptar e trabalhar eficazmente em situações e ambientes diferentes, com equipas diversas. Mostra-se confortável a desempenhar a sua missão em ambientes de mudança que impliquem alterações na estratégia definida e ao



enfrentar situações em que é necessário ultrapassar dificuldades.

**g. Autodomínio / Robustez psicológica.** O AUTO DOMÍNIO / ROBUSTEZ PSICOLÓGICA, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a competência para manter sob controlo as suas emoções e restringir ações impulsivas negativas que possam comprometer a sua Missão, quando submetido a situações hostis e condições ambientais particularmente adversas, indutoras de elevado stress e frustração extrema. Mantém-se estável e concentrado, perante o imprevisto e adversidade que caracteriza a Missão OE.

**h. Liderança.** A LIDERANÇA, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a competência para manifestar comportamentos orientados para a organização e gestão da equipa OE, através da utilização das capacidades físicas, técnicas e psicossociais dos seus elementos, motivando-os e envolvendo-os, definindo objetivos tangíveis e convergentes com os objetivos das OE, visando o cumprimento da Missão e o desenvolvimento das capacidades dos seus subordinados.

**i. Integridade.** A INTEGRIDADE, no contexto dos militares de Operações Especiais, é a manifestação de comportamentos que evidenciam a interpretação das normas e princípios OE, responsabilizando-se o militar OE pelo seu próprio bem-estar, assim como pelo dos outros camaradas, mediante comportamentos baseados em condutas morais e socialmente aceites, exibindo também comportamentos orientados para o não comprometimento da organização assegurando com a discrição necessária a não divulgação de matérias sigilosas quer interna, quer externamente.

**j. Capacidade de Iniciativa.** A INICIATIVA, no contexto dos militares de Operações Especiais, define-se como a forma pró-ativa como esta atua, em vez de esperar passivamente por ordens ou instruções, não se limitando apenas a pensar em ações futuras mas a verbalizar soluções e preocupações acerca de problemas que poderão surgir relativamente às solicitações dos seus superiores ou da sua missão.

Em jeito de conclusão deste subcapítulo, podemos observar que as competências que os oficiais subalternos devem desenvolver ao longo do curso, são todas aquelas que estão enumeradas no referencial de curso das forças de operações especiais. Contudo, a liderança definida por Syroit (1996) como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação de actividades dos outros membros, com o objectivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo. É uma das competências consideradas essenciais em qualquer oficial subalterno, tendo ainda maior relevo, quando falamos de um oficial das FOE.

## **Capítulo 5**

### **Forças de Operações Especiais**

#### **5.1. Introdução**

As FOE surgem em Portugal no mês de abril de 1960, com o nome de Centro de Instrução de Operações Especiais (CIOE) na cidade de Lamego. É a partir desse momento que se começa a ministrar formação aos militares que mais tarde passariam a ser chamados como forças de operações especiais. A instrução destas forças visava formar militares aptos a executar operações especiais, como é o caso das operações de Contrassubversão<sup>23</sup> e Guerrilha. No entanto, existiam ainda diversos fatores que tiveram de ser analisados. A localização do centro de instrução teve por base a realização de diversos estudos, uma vez que eram exigidas especiais características geográficas, demográficas e meteorológicas.

Tendo em conta que estas forças tinham como objetivo abranger três principais áreas, a instrução de luta contraguerrilha, a instrução de ação psicossocial e ainda a instrução de montanhismo.

Em 1 de julho de 2006, com a nova transformação do exército o CIOE passa a denominar-se por CTOE, continuando com a missão de formar militares na área das operações não convencionais e aprontar FOE. O CTOE encontra-se atualmente constituído pelas seguintes Subunidades<sup>24</sup>.

#### **5.2. Operações Especiais**

Com o objetivo de caraterizar as FOE, tornou-se pertinente entender primeiro o conceito de operações especiais, de forma a conseguir uma melhor compreensão sobre esta temática.

---

<sup>23</sup> Segundo o PDE 3-00 Operações a contrassubversão abrange todas as ações militares, paramilitares, políticas, económicas, psicológicas e civis levadas a cabo por um governo para acabar com a subversão.

<sup>24</sup> Ver Anexo E – Centro de Tropas de Operações Especiais.

Podemos verificar que o conceito de operações especiais é abordado em diversos manuais doutrinários. As operações especiais podem ser entendidas como operações onde o grau de exigência é superior em relação às outras tipologias de operações.

Antes de definir o conceito de operações especiais, é importante entender onde estas operações estão inseridas. Segundo a doutrina NATO as operações especiais podem ser conduzidas através de todo o espectro do conflito como parte do Art.º 5º - Defesa Coletiva ou Não Art.º 5º - Operações de Resposta à Crise, para alcançar as três tarefas essenciais da NATO: defesa coletiva, manutenção de crises e segurança cooperativa. As operações especiais não são conduzidas unicamente durante operações de combate, operações de estabilização e operações de apoio à paz como parte do sistema de resposta a crises da NATO, mas também para ações em tempo de paz, reforçando a cooperação mútua. (AJP 3.5, p. 1-2)

Segundo a PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais (ONC), as Operações Irregulares e Operações Especiais (OE) enquadram-se dentro das ONC. Tendo em conta a doutrina nacional, as Operações Não Convencionais são definidas como “ um vasto conjunto de operações militares ou paramilitares, realizadas em todo o tipo de ambiente operacional (paz, crise, conflito ou guerra), conduzidas em zonas politicamente sensíveis, em território inimigo ou em território por ele controlado ou ocupado, tendo como ponto comum o seu carácter encoberto.” (PDE 3-09-00, 2010, p.1-4).

Quando abordamos este conceito é importante salientar que as operações especiais diferem das operações convencionais pelo elevado grau de risco, técnicas operacionais, modo de emprego, grau de autonomia ou independência de apoio de forças amigas, emprego de forças autóctones e normalmente dependem de informações detalhadas. (PDE 3-09-00 , 2010, p. 1-4)

Em termos nacionais, as operações especiais são definidas como“ ações militares, de natureza não convencional, desenvolvidas em qualquer tipo de ambiente operacional e executadas por forças militares para o efeito organizadas, em cumprimento de missões de âmbito estratégico, operacional ou eventualmente tático, com elevado grau de independência e em condições de grande risco, de forma independente, em apoio ou como complemento de outras operações militares.” (PDE 3-09-00, 2010, p. 1-4)

Tendo em conta a doutrina norte americana, este conceito é definido como operações conduzidas em ambientes hostis, negados ou politicamente sensíveis, para alcançar objetivos militares, diplomáticos, informacionais e/ou económicos, empregando capacidades militares para as quais não há necessidade de uma ampla força convencional.

Essas operações exigem muitas vezes capacidades encobertas, clandestinas, ou de reduzida visibilidade. As operações especiais são aplicáveis em todo o espectro de operações militares. Estas podem ser realizadas de forma independente ou em conjunto com as operações de forças convencionais ou de outras agências do governo e podem incluir operações através, com, ou por forças autóctones ou substitutas. As operações especiais diferem das operações convencionais no grau de risco físico e político, técnicas operacionais, o modo de emprego, a independência de apoio amigo e dependência inteligência operacional detalhada e nativos ativos. (JP 1-02 Dicionário de termos militares , 2010, p. 340)

Quando abordamos este conceito, é de salientar que existem diversos documentos que definem as operações especiais. Outro dos documentos importantíssimos quando abordamos este conceito é o AJP-3.5 Allied Joint Doctrine for Special Operations.

Em termos NATO as operações especiais são “atividades militares conduzidas por forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, com pessoal também selecionado, usando técnicas, táticas e modos de emprego não convencionais. Estas atividades são conduzidas em todo o espectro das operações militares, de forma independente, integrada ou em coordenação com forças convencionais, para ajudar a alcançar o estado final. Considerações político-militares podem requerer que estas operações se realizem de forma clandestina ou coberta e a aceitação de um grau elevado de risco militar ou político que não está associado a operações convencionais. As operações especiais apresentam resultados aos níveis estratégico ou operacional ou são executadas em locais onde existe um risco político real” (AJP-3.5, 2013, p. 1-1).

Na doutrina nacional, este conceito é apontado como sendo “atividades militares conduzidas por forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças. Essas atividades são realizadas em todo o espectro das operações militares, de forma independente ou integradas com operações de outras forças ou agências para alcançar um estado final desejado. Considerações de natureza político-militar podem requerer um modo de atuação discreto, coberto ou aberto, e a aceitação de um elevado grau de risco, que normalmente não está associado a operações conduzidas por outras forças.” (PDE-3-67-00, 2014, p.1-1). É de salientar que as operações especiais são conduzidas na consecução de objetivos de nível estratégico ou operacional e eventualmente de nível tático, quando o emprego de outras forças não for o adequado.

As operações especiais diferem das operações convencionais pelo elevado grau de risco, técnicas operacionais, modo de emprego, grau de autonomia ou independência de apoio de forças amigas, emprego de forças autóctones e normalmente dependem de informações detalhadas.

Outra das entidades importante de salientar quando abordamos este conceito é a Organização das Nações Unidas(ONU). Segundo o *United Nations Peacekeeping Missions Military Special Forces Manual*, as operações especiais da ONU são definidas como “atividades militares conduzidas por forças especificamente designados, organizados, treinados e equipados, lotado com pessoal selecionados usando táticas não convencionais, técnicas e cursos de ação.”(2015, p.9)

É ainda importante referir, que as operações especiais da ONU são diferentes das operações convencionais nos efeitos desejados, o grau de risco político, técnicas operacionais, modos de emprego, modalidades de ação e dependência de inteligência operacional detalhado / relevante.(2015, p.10)

Por forma a finalizar este subcapítulo, é importante salientar qual o conceito de Operações especiais adotado no decorrer deste trabalho de investigação.

De entre uma enorme panóplia de definições abordadas, a que adota-mos para a realização deste trabalho. Foi segundo a PDE 3-67-00 Operações Especiais, em que este conceito é apontado como sendo “atividades militares conduzidas por forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças. Essas atividades são realizadas em todo o espectro das operações militares, de forma independente ou integradas com operações de outras forças ou agências para alcançar um estado final desejado.” ( 2014, p.1-1). É ainda importante salientar, que este conceito vai de encontro à definição proposta pela PDE 3-09-00 Operações Não Convencionais (ONC).

Entender e analisar corretamente este conceito, é algo indispensável para uma correta descrição deste conceito. Uma vez que só desta forma, conseguimos entender quais as principais características e missões das OE, por forma a que a sua formação seja o mais adequada possível.

### 5.3. Forças de Operações Especiais

Quando abordamos este conceito é desde já importante salientar a diferença que muitas vezes é ignorada entre o conceito de Forças Especiais e FOE. Forças Especiais ou “tropas especiais” são “forças que são alimentadas por um processo de recrutamento e seleção específicos, sendo sujeitas a um treino e formação também específico, normalmente associado a uma grande exigência física e psicológica que permite uma elevada prontidão e actuação em condições de elevada complexidade e risco ou associadas a missões de carácter especial ou que vão para além daquelas que normalmente são atribuídas às outras forças” (EME, 2010, pp. 1-5).

Por outro lado, as FOE são as únicas forças que executam OE, ou seja, que atuam dentro do âmbito das ONC. Mais especificamente as FOE são “forças especialmente seleccionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas e modos de emprego não convencionais, para o cumprimento de OE. Estas Forças garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, quer sejam aplicadas isoladamente ou em complemento de outra força, para a consecução de objetivos estratégicos, operacionais ou táticos, isto quando o emprego de forças convencionais não for o mais adequado” (EME, 2010, pp. 2-2).

Ao longo da realização do trabalho, conseguimos verificar que FOE são forças que possuem diferentes missões e tarefas. De acordo com a PDE 3-67-00 podemos verificar que as FOE “são forças especialmente seleccionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças, para o cumprimento de operações especiais.” (JP 1-02, 2014, 1-3)

Segundo a doutrina norte americana as FOE são “forças especificamente organizadas, treinadas, e equipadas para conduzir e apoiar as operações especiais.”(2015, p.228)

Paralelamente as “FOE costumam conduzir muitas vezes operações com reduzida capacidade operacional e logística, por vezes longe das suas bases. As FOE empregam sistemas sofisticados de comunicação e possuem um grande conjunto de formas de infiltração, suporte e técnicas de exfiltração, por forma a entrar e sair de um território hostil, negado ou politicamente e / ou diplomaticamente sensível.”( JP 3-05, 2014, p. I-1)

É ainda de salientar que nem todos os militares conseguem ingressar nestas forças, devido ao seu grau de exigência. Tendo em conta o JP 3-05 “Os militares das FOE depois de passar por um rigoroso processo de seleção. Recebem uma formação específica de

acordo com a sua missão para atingir a proficiência em habilidades de operações especiais.

As FOE tendem cada vez mais a formar pessoal mais experiente, muitos dos quais possuem competências, em mais do que uma especialidade militar.”(2014, p. I-5)

Estas forças revelam possuir diversas capacidades entre elas, Trabalhar em estreita colaboração com as autoridades locais e regionais e as populações civis e militares estrangeiros, quando solicitado; Avaliar situações locais e comunicar rapidamente e ainda executar missões de operações especiais usando equipamento fora de padrão.

Contudo as FOE não possuem só capacidades, estas têm também algumas limitações, entre elas: são geralmente limitadas no seu âmbito pela dimensão da unidade. Além disso, o emprego menos correto das FOE pode levar ao risco de esgotar a sua capacidade rapidamente. (PDE 3-67-00, 2014, p.I-6)

De acordo com a PDE 3-00 Operações, a condução da guerra não convencional é especialmente uma missão para as forças de operações especiais, que pode ser executada como uma operação isolada ou como parte de uma campanha. (2012, p. 2-12)

As FOE são normalmente empregues para conduzir as operações num ambiente de guerra irregular. (2012, p. 2-9)

É no âmbito das missões de Ação Indireta que as FOE mais diretamente se envolvem. A Ação Indireta engloba todas as atividades que as FOE desenvolvem em território inimigo ou por si ocupado ou controlado, para organizar, instruir, orientar e apoiar Forças Irregulares (Firreg)<sup>25</sup> e, assim, através delas, atuar sobre o inimigo. Ao executarem estas operações, as FOE funcionam como multiplicadores de força, atendendo à capacidade de gerar Firreg e à acrescida ação de desgaste que estas podem provocar sobre o inimigo ou adversário. (PDE 3-00, 2012, 2-10)

Na doutrina NATO, podemos observar que quando falamos de FOE é essencial que os planos, ordens e procedimentos que orientam o seu emprego sejam claros e diretos para que a intenção do comandante possa ser entendida até mesmo para às operações mais complexas. (2014, p.1-4)

Quando falamos de FOE da aliança, observamos que estas oferecem a Aliança uma capacidade adicional e única para alcançar os objetivos definidos, assim com realizar tarefas para criar efeitos estratégicos e / ou de nível operacional que não há outras forças da NATO capazes de o realizar.

---

<sup>25</sup> Segundo o PDE 3-00 são civis combatentes organizados em forças paramilitares e que conduzem atos agressivos de caráter militar, político, psicológico ou económico, contra o poder de direito ou de facto estabelecido num dado território.

No entanto, se essas forças executarem tarefas que podem ser realizadas por outras forças da Aliança, elas fazem isso com um único conjunto de condições e padrões. (2014, p.2-1)

Segundo a doutrina das nações unidas, as FOE da ONU são um ativo estratégico a criação de efeitos que suportam a consecução dos objetivos estratégicos ao nível operacional. (2015, p.10)

Quando abordamos este tema, tornou-se relevante mencionar o modo como estas forças atuam, segundo a PDE 3-67-00 os modos de atuação das FOE, dependem inteiramente de condicionamentos político-militares impostos, podendo assumir um modo aberto, coberto ou discreto<sup>26</sup>.

Podemos ainda verificar que as FOE nem sempre atuam da mesma forma, o seu modo de atuação depende muito se a força vai ser empregue em tempo de paz, crise ou conflito. Em tempo de paz segundo a PDE 3-09-00 as “FOE podem ser utilizadas como contribuição para melhorar a cooperação mútua, apoiar operações de paz, apoiar regimes democráticos, estabelecer presença avançada, providenciar a identificação e avaliação antecipada de uma situação de crise, treino de forças amigas e desenvolvimento de relações militares”, no que diz respeito a situações de crise elas “podem providenciar reconhecimento e avaliação de área; apoiar as opções de carácter militar; garantir capacidades iniciais de combate em ambientes urbanos, complementar ou reforçar a atividade política e, se necessário, apoiar na transição da paz para a crise, da crise para o conflito, ou vice-versa”. Por fim em situação de conflito, podem executar “todo o espectro de missões próprias das FOE para repelir agressões e permitir o fim do conflito. Podem ainda apoiar as atividades pós conflito, na transição para a paz.” (p. 2-5 e 2-6).

Tendo em conta as várias definições de FOE apresentadas ao longo deste capítulo, verificamos que não existem grandes diferenças entre elas. Entende-se então oportuno, seguir a definição indicada pela doutrina nacional, “As FOE são forças especialmente selecionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas, táticas e procedimentos não padronizados para outro tipo de forças, para o cumprimento de operações especiais.” (2014, 1-3)

Importa ainda entender onde as FOE, localizadas em Lamego estão inseridas, entender qual a sua missão, as suas capacidades e conceito de emprego dessas forças.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ver Anexo F – Modos de Atuação das Forças de Operações Especiais.

<sup>27</sup> Ver Anexo G - Caracterização das Forças de Operações Especiais de Lamego.



## **Capítulo 6**

### **Metodologias e Procedimentos**

#### **6.1. Introdução**

O presente capítulo tem como objetivo abordar a metodologia, métodos e procedimentos empregues nas diferentes etapas desta investigação científica. Pretendemos caracterizar o método de abordagem ao problema. Apresentar técnicas, procedimentos e meios utilizados. Fazer a descrição dos procedimentos de análise e recolha de dados, apresentar o local e data de recolha de dados, descrição dos materiais e instrumentos utilizados, caracterizar a amostra e apresentar os programas informáticos e métodos estatísticos utilizados.

#### **6.2. Método de Abordagem ao Problema**

De acordo com Sarmento (2013, p. 4), “a palavra método tem a sua origem no grego e significa “caminho para chegar a um fim”. Assim, o método científico é composto por um conjunto de regras básicas que visam obter novo conhecimento científico. Este conhecimento pode ser novo ou resultar do desenvolvimento, expansão, correção de um conhecimento já existente”. De acordo com Sarmento (2013, p.7) método científico é definido como sendo o “conjunto de procedimentos e normas que permitem produzir conhecimento”. Segundo Popper (1993), qualquer método científico corresponde a “descrição e a discussão de quais critérios básicos são utilizados no processo de investigação científica” (KÖCHE, 2002, p.69).

Durante a realização deste trabalho tivemos em consideração métodos de investigação que, segundo Sarmento (2013), podem ser utilizados para chegar à resposta da pergunta de partida da investigação, assim como as respostas às perguntas derivadas da pergunta de partida.

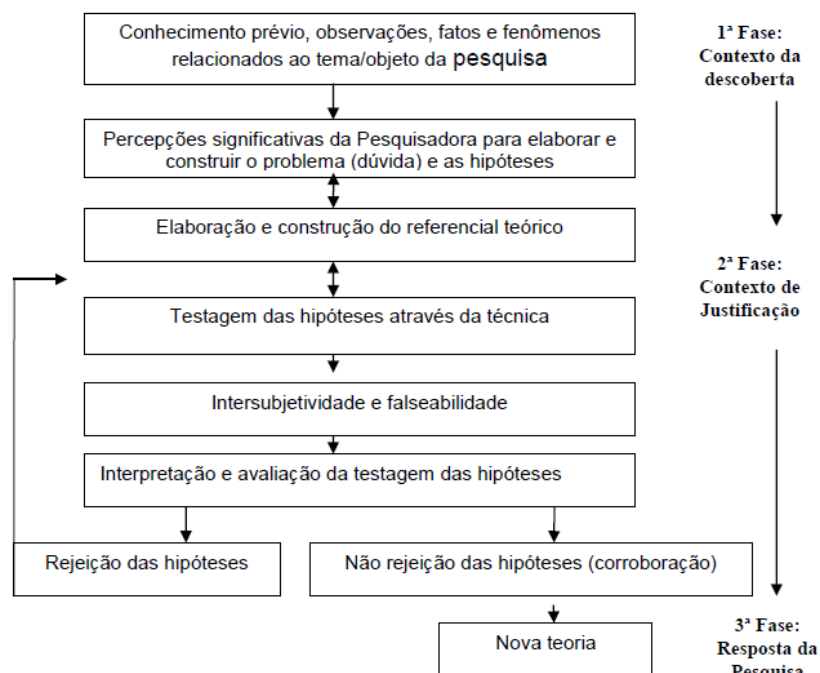
Inicialmente foi realizada pesquisa documental, onde teve por base o uso do método histórico. Segundo Sarmento (2013) o método histórico “ analisa os fenómenos ou processos em estudo, atendendo à sua constituição, ao seu desenvolvimento, à sua formação e às consequências, de uma forma cronológica”. (Sarmento, 2013, p.8)

Após a conclusão desta fase utilizou-se o método inquisitivo, para a recolha de informação da amostra, através de inquéritos por entrevistas. De acordo com Sarmento (2013) este método é baseado no interrogatório escrito ou oral.

Neste sentido, existem três métodos básicos de investigação científica, método dedutivo, método indutivo e método hipotético-dedutivo (2013 p.8). Na realização deste trabalho foi usado o método hipotético-dedutivo, que segundo Karl Popper (1902-1994) é um método baseado em hipóteses. Este diz que “ a pesquisa é originada num problema que busca uma solução por meio de hipótese e tentativas, dessa forma pretende-se eliminar o mínimo possível os erros, já que é mais fácil detectar e eliminá-lo do que simplesmente confirmar algo”.

Para Karl Raimund Popper(1994), “o método científico parte de um problema, no qual se oferece uma solução provisória, passando depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro, a partir daí haveria uma renovação deste processo que promoveria o surgimento de um novo problema.”(2011, p. 9).

Como podemos observar na figura 3, explica de forma sintética o fluxograma da metodologia científica, utilizando o método hipotético-dedutivo segundo Popper.



**Figura 3 – Método Hipotético-dedutivo**

Fonte: Popper (2011, p. 9)

### 6.3. Técnicas, Procedimentos e Meios

Após o tema do presente trabalho ter sido escolhido, iniciou-se a primeira fase, com uma análise documental. Nesta fase, a metodologia aplicada consistiu numa pesquisa bibliográfica e consequente revisão literária. Esta pesquisa tinha como objetivo perceber qual a quantidade de dados existentes de acordo com o tema do trabalho de investigação. A análise documental é fundamental para que a realização de um trabalho de investigação, seja “complementando informações obtidas por outras técnicas, seja através da descoberta de novos aspetos sobre um tema ou um problema” (Baptista e Sousa, 2011, p. 89).

No entanto alguma da informação necessária para a realização deste trabalho não se encontrou através da pesquisa documental e bibliográfica. Foi necessário elaborar um processo de recolha de informações, através de inquéritos por entrevista. Para Ketele e Roegiers(1999), as entrevistas, a observação e a recolha documental constituem-se como três dos métodos principais utilizados para recolher dados. Segundo os mesmos autores o inquérito por entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações” (1999, p.18).

Através da realização de entrevistas a oficiais com experiência no que diz respeito à formação das FOE ao longo do curso, consegui-mos complementar a informação recolhida com a análise documental. Estas entrevistas foram planeadas tendo em consideração a delimitação dos objetivos da investigação, a definição das variáveis, a caracterização do universo da amostra e a tecnologia de registo e de tratamento dos dados.

### 6.4. Amostragem

Raymond Quivy (2008) refere que um investigador tem três possibilidades de recolher informação, estudar a totalidade da população, estudar uma amostra representativa da população e componentes não estritamente representativos, mas característicos da população (2008, p.18). Segundo este autor refere que uma amostra é utilizada quando estão reunidas duas condições: a população alvo é muito volumosa, e é necessário recolher muitos dados para cada indivíduo.

A aplicação das entrevistas aos Oficiais das FOE foi uma tarefa árdua, pois obrigou a uma seleção criteriosa da amostra. Segundo Sarmiento, podemos verificar que uma amostra é um subconjunto dos indivíduos pertencentes a uma determinada população, neste caso em concreto aos oficiais que realizaram o curso de operações especiais. A informação recolhida para uma amostra é depois generalizada a toda a população, se essa amostra for representativa do universo em questão. Isto é, quando contem proporcionalmente todas as características qualitativas e quantitativas dessa população.(2008, p.75).

No que concerne à amostra para a recolha de dados, foi escolhida a Unidade do CTOE, em Lamego, por se tratar de uma unidade de forças de operações especiais, cuja missão se enquadra, também, no âmbito das missões não convencionais. A população alvo desta investigação foram oficiais formados no CTOE que pertencem aos Grupos de Forças de Operações Especiais.

Na seleção desta amostra existiram alguns critérios que revelaram possuir maior importância, tais como:

- Serem oficiais do Quadros Permanente;
- Possuírem o curso de Operações Especiais;
- Possuírem prática de comando com forças de operações especiais;

Ainda de referir, que no total de oficiais entrevistados para a realização deste trabalho, em abril de 2015, foi constituída uma amostra 10 oficiais.

### 6.5. Procedimentos de Recolha de Dados

No que diz respeito à recolha de dados para a realização deste trabalho, podemos distinguir duas fases. Numa primeira fase, foi efetuada uma recolha de dados estatísticos e documentos de forma textual, por forma a dar sustentação à investigação. Dando grande importância ao FM e à PDE sobre a formação e as Operações Especiais, sendo os documentos que melhor nos ajudaram durante a realização deste trabalho de investigação. Numa segunda fase deste trabalho tivemos por base a realização de entrevistas.

Quando falamos de entrevistas é importante entender qual a classificação da entrevista que optamos para a realização deste trabalho. Segundo Sarmiento (2013), estas podem ser divididas quanto ao modo, quanto ao tipo, quanto ao número de sujeitos e quanto à estruturação da entrevista (2013, p.32).

Podemos observar que realizamos entrevistas presenciais e em grupo, uma vez que nenhuma foi realizada à distância e foram feitas a diversos oficiais. Quanto ao tipo classificamos a entrevista por nós realizada, como sendo uma entrevista exploratória.

Segundo Sarmento quanto à estruturação da entrevista, estas são divididas em formais/estruturadas, semi-formais/semi-estruturadas e informais/não estruturadas (2013, p.34). Tendo em conta os objetivos que se pretendem atingir com a investigação, usamos a estruturada, formal ou diretiva. As perguntas são mais estruturadas e são ordenadas. Segundo Sarmento neste tipo de entrevista o entrevistado responde às perguntas do guião cuidadosamente preparado. (2013, p.34)

Nesta fase pretendemos recolher perceções e experiências sobre este assunto em estudo. Com estas entrevistas pretendemos obter conclusões que possam ajudar a dar sustentação à questão central e questões derivadas por nós formuladas.

### 6.6. Procedimentos de Análise de Dados

Os procedimentos realizados durante as dez semanas destinadas à realização do TIA seguiram a fita do tempo planeada, aquando do projeto. Tendo-se iniciado este período na primeira semana de fevereiro. Na primeira metade, teve lugar a revisão de literatura e construção de instrumentos a serem utilizados, numa fase posterior. Isto é, elaboração de guiões de entrevistas. A revisão de literatura foi feita com base em livros adquiridos na biblioteca da AM e da biblioteca do CTOE, bem como artigos em Revistas Militar, tendo em conta o tema do trabalho e ainda, alguns trabalhos *on-line* relacionados com o assunto.

Tendo em conta o número de inquéritos por entrevista a realizar, o período de tempo que lhes estava destinado acabou por se alongar até à segunda metade, uma vez que nos encontra-mos dependentes da disponibilidade dos entrevistados. A análise e interpretação de dados foram feitas apenas no término da aplicação desses instrumentos.

Face a esta variação, e por ser algo previsto, a redação do TIA foi realizada desde que houve informação para tal. Tendo sempre em conta uma progressão contínua do trabalho a realizar.

O local da realização do TIA foi a AM Sede e também o CTOE, sendo que o trabalho de campo se articulou apenas no CTOE, onde realmente realizamos o nosso estudo de caso acerca da formação dos oficiais Subalternos ao longo do COE QP.

### 6.7. Materiais e Instrumentos Utilizados

Durante a realização do trabalho de campo, os meios utilizados para a gravação das entrevistas foi um telemóvel *Samsung* e um gravador de voz digital. Quando usado o telemóvel foi necessário converter o ficheiro para poder ser reproduzido no *Windows Media Player*. Antes da utilização do instrumento de gravação, perguntou-se sempre aos entrevistados se havia algum inconveniente em gravar a conversa, assim como, se havia algum inconveniente em transcrever as suas respostas, tendo respondido todos eles que não haveria qualquer problema.

## **Capítulo 7**

### **Apresentação, análise e discussão dos resultados**

#### **7.1. Introdução**

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da investigação por nos realizada, juntamente com a respetiva análise e discussão dos resultados obtidos. Os resultados foram factos observados, ao longo da investigação, de forma a fornecer uma correta análise sobre o tema do trabalho.

Além disso com os resultados obtidos verificaram-se as hipóteses de investigação apresentadas no Capítulo 1, confirmando ou infirmando as mesmas. Pelo facto desta verificação se basear também nas informações recolhidas através dos inquéritos por entrevista realizados a oficiais que realizaram o curso de OE, as 8 questões pertencentes ao guião de entrevista serão aqui descortinadas.

Estas entrevistas tiveram em vista analisar quais as competências essenciais num oficial do QP, durante a realização do curso.

#### **7.2. Formação nas forças de OE**

Dado que este trabalho se assume sob a forma de estudo de caso, nomeadamente a formação dada aos Oficiais subalternos durante a realização do curso de Operações Especiais no Centro de Tropas de Operações Especiais. A formação é definida como sendo o processo de organização das situações de aprendizagem específicas da instituição cuja finalidade é conferir, desenvolver e inculcar capacidades(conhecimentos/aptidões/atitudes), para o desempenho de uma função específica” (RGIE, 2002, 1.<sup>a</sup> Parte, p. 1-4).

Quando se aborda a formação no CTOE verificámos que essa pretende também conferir todas essas capacidades aos oficiais que realizam o curso. O curso de Operações Especiais para o QP tem uma duração de 21 semanas e a sua formação encontra-se dividida em 2 fases fundamentais. A 1.<sup>a</sup> fase é composta por um total de 15 semanas, que visa abordar as ações diretas, no entanto existe ainda inicialmente uma fase de seleção

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

composta por 5 semanas. As restantes 6 semanas visam abordar as ações indiretas, entre outras a Subversão e Guerrilha, Contrassubversão e Contra guerrilha, e ainda a Assistência militar.

Posto esta pequena explicação sobre a duração e conteúdos abordados durante o curso de operações especiais para os oficiais do QP, cabe-nos agora abordar a parte da análise dos inquéritos por entrevista, realizados a oficiais que possuem o curso de operações especiais.

### 7.3. Inquéritos por Entrevistas

Tendo presente que os inquéritos por entrevista foram aplicados a dez oficiais especializados na temática que abordamos na realização deste trabalho, é de verificar que a análise dos mesmos se torna muito mais fidedigna. No Quadro 4, são identificados individualmente cada um dos oficiais das Operações Especiais que foram entrevistados, onde se apresenta a função que atualmente desempenham na AM e no CTOE em Lamego.

**Quadro 4 – Oficiais Entrevistados**

<b>Nº do Entrevistado</b>	<b>Posto e Nome</b>	<b>Cargo ou Função</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Cor de Inf Lemos Pires	Cmdt do Corpo de Alunos da Academia Militar
<b>Entrevistado 2</b>	Cor Inf Regadas	Cmdt do CTOE
<b>Entrevistado 3</b>	TCor Inf Narciso	Diretor de Formação
<b>Entrevistado 4</b>	TCor Inf Cruz	Cmdt das Forças de Operações Especiais
<b>Entrevistado 5</b>	Cap Inf Horta	Comandante da Companhia de Formação no CTOE



## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

<b>Entrevistado 6</b>	Ten Art Pinto	2º Cmdt da Companhia de Formação no CTOE
<b>Entrevistado 7,8 e 9</b>	Cap Inf Oliveira, Ten Inf Silva, Ten Inf Pinto	Comandantes de Grupos ALFA,BRAVO e CHARLIE
<b>Entrevistado 10</b>	Ten Inf Gameiro	Cmdt do Destacamento de Operações Especiais do aprontamento Kosovo

De seguida, vão ser apresentados os quadros síntese, com as respostas obtidas através do guião de entrevista. Os dados são apresentados, por pergunta, com subsequente análise e discussão.

### 7.3.1. Análise de resultados da Questão nº1

No que diz respeito à **Questão 1 – “Quais são as competências que consideram essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?”**, pretendeu-se identificar quais as competências que são consideradas essenciais, de forma a que os oficiais subalternos consigam ter sucesso no final do curso de operações especiais.

Como podemos observar com as respostas apresentadas no Quadro 5, verificámos que quatro dos entrevistados responderam que as competências com maior relevância dentro desta panóplia de competências, foram o sentido do dever, espírito missão e espírito de sacrifício e a coragem física e moral. Foi observado que dois dos entrevistados consideraram a Liderança, disciplina e autoconfiança. Na opinião de dois entrevistado a iniciativa e a resiliência são as duas competências que se destacam dentro da enorme panóplia que possui o referencial de curso. Também apenas um oficial refere que é importante possuir competências físicas e estar preparado psicologicamente.

Contudo, é de verificar que as competências que os oficiais do QP devem ter maior atenção em as adquirir são o sentido do dever, espírito missão e espírito de sacrifício e a coragem física e moral.

**Quadro 5 – Quadro de ideias chave relativo à Questão nº 1**

<b>Entrevistados</b>	<b>Respostas dos Entrevistados</b>
<b>1</b>	As competências essenciais são na minha opinião a iniciativa e a resiliência

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

2	O CTOE tem identificadas as competências que enformam a personalidade dos militares de Operações Especiais, entre outras, o sentido do dever, espírito de missão, espírito de sacrifício, autoconfiança e a liderança.
3	Tem de se ter acima de tudo um enorme sentido de resiliência, logo deve-se ter também autodisciplina e capacidade de se manter constante apesar das dificuldades.
4	Devem revelar sentido do dever é também muito importante, ter coragem física e moral, espírito de missão, espírito de sacrifício.
5	Sem tirar qualquer valorização à aptidão física, que é muito importante, ao nível das competências procura-se oficiais subalternos com disciplina, espírito de missão, serem capazes de aprender e compreender toda a parte técnica.
6	As competências essenciais para mim são as cognitivas e aptidão física.
7	É importante possuir competências físicas e estar preparado psicologicamente, porque é um curso que exige muito a esse nível. É também importante competências técnicas que se ganham na Escola Prática de Infantaria.
8	Um oficial durante o curso deve ter essencialmente autocontrolo, disciplina, sentido do dever e vontade.
9	As competências mais importantes pretendidas com COE QP são liderança, espírito missão e espírito de sacrifício.
10	Procuram-se com o curso oficiais subalternos com iniciativa, sentido do dever, autoconfiança, resistência física e psicológica.

### 7.3.2. Análise dos resultados da Questão nº2

Sendo a **Questão 2 – “Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?”**, pretendeu-se com esta questão, apurar quais as características que têm a formação dos oficiais subalternos ao longo do curso de Operações Especiais.

Partindo das respostas apresentadas no Quadro 6, seis dos entrevistados consideram que a formação realizada ao longo do COE QP deve ser o mais rigorosa possível. Para 4 entrevistados a progressão é uma das características fundamentais isto é, deve-se verificar um aumento de carga física e até mesmo de conhecimentos ao longo da mesma. Por outro lado 2 dos entrevistados consideram o facto de a formação ser o mais realista possível, uma característica muito importante. Contudo existem ainda outras características que foram apontadas apenas por um dos entrevistado, entre elas, a segurança e integridade dos instruendos, ser exigente, contínua, ter bons instrutores e estar centrada no individuo. Também apenas um entrevistado refere que a autonomia dada ao instruendos durante a formação é essencial, por forma a que estes consigam ultrapassar as dificuldades impostas.

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

Quadro 6 - Quadro de ideias chave relativo à Questão nº 2

Entrevistados	Respostas dos Entrevistados
1	Duas coisas, uma tem a ver com a exigência, a exigência tem de ser muito elevada, ao detalhe ao rigor e ao pormenor. A outra é a autonomia, o instruído deve errar, tem de lhe ser dado espaço para ele pensar.
2	A formação é centrada no indivíduo, orienta-se para os resultados a alcançar. a formação é planeada com rigor e adapta-se às mudanças propiciadas pelos ritmos de aprendizagem e superação dos formandos e atende às dificuldades individuais.
3	A formação deve ser o mais realista possível, sem descorar a segurança e integridade dos instruídos. Deve ser também bastante exigente e rigorosa.
4	Deve ser uma formação muito exigente, rigorosa e progressiva.
5	Deve ser realista. Deve ir de encontro às missões atribuídas e faseada consoante o seu referencial.
6	A formação deve ser muito rigorosa e contínua para conseguir atingir-se um nível de desgaste situacional adequado ao que se pretende avaliar.
7	A formação das FOE deve ir de encontro com as suas missões.
8	A formação das FOE deve ter principalmente muito bons instrutores, eles são a base para os instruídos obterem sucesso. A formação deve ser muito rigorosa, por forma a levar os instruídos aos limites.
9	O facto de os oficiais passarem por um processo evolutivo, de forma a saber quais as dificuldades que são sentidas pelas praças, sargentos e por fim pelos oficiais torna a formação dos oficiais subalternos muito mais completa.
10	Procura-se que seja uma formação muito rigorosa e evolutiva, que va de encontro com as suas missões.

### 7.3.3. Análise de resultados da questão nº 3

A formulação da **Questão 3 – “Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?”** teve como objetivo identificar quais as maiores dificuldades sentidas pelos oficiais do QP, durante a realização do curso.

Tendo em conta as respostas dos oficiais entrevistados, cinco entrevistados dizem que uma das maiores dificuldades sentidas é o facto de os oficiais subalternos terem pouco conhecimento das ONC. Para seis dos entrevistados a carga física, carga horária e o ritmo elevado são também algumas das dificuldades que os instruídos sentem ao longo do curso.

Outros dois entrevistados afirmam que a adaptação às novas Técnicas, Tácticas e Procedimentos (TTP), a distância dos familiares e amigos é também apontada como uma dificuldade sentida.

No entanto, um dos entrevistados, considera que o facto de os oficiais terem pouco contacto com militares de outras classes antes de chegar ao curso, faz com que sintam algumas dificuldades nas relações inter-pessoais.

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

Quadro 7 – Quadro de ideias chave relativo à Questão nº3

Entrevistados	Respostas dos Entrevistados
1	Num curso de OE existem duas coisas que aparecer logo à partida, uma tem a haver com a condição física e psicológica que os militares possuem, o simples facto de resistir ao cansaço, à fadiga; às poucas horas de sono tudo isso está ligado com a sua preparação.
2	As maiores dificuldades sentidas são a adequação das necessidades do curso, o facto de o individuo ter de estar predisposto para a enorme carga física e carga horária.
3	A falta de descanso, grande carga horária, exigência física e psicológica e por fim a adaptação ao horário de descanso dos militares instruídos.
4	A adaptação ao ritmo exigido, o facto de se trazer de trás algumas lacunas ao nível técnico-profissional e a adaptação à doutrina das FOE.
5	Uma das maiores dificuldades é o facto terem que demonstrar capacidade cognitiva mesmo sobre elevado esforço. A abordagem à doutrina não convencional é também uma das dificuldades verificadas.
6	Tempo muito reduzido para o descanso que, aliado às atividades físicas diárias de elevada exigência, permitem em situações de avaliação/execução de tarefas verificar que estamos em extremo desgaste.
7	O curso é extremamente exigente, ao nível psicológico. Condições climáticas adversas, nunca sabemos o planeamento, a incerteza de saber quando se vai a casa e um cansaço elevado.
8	As dificuldades sentidas são o facto de os oficiais terem falta de conhecimento relativamente às ONC, assim como a distância de amigos e familiares
9	Revelam algumas dificuldades em deixar os procedimentos táticos e técnicos aprendidos. Outra das dificuldades sentidas é o facto de ser exigido mais responsabilidades e maior pressão aos subalternos.
10	Uma das maiores dificuldades é o facto de os oficiais quando chegam aqui têm pouca bagagem no que diz respeito à doutrina das OE. Assim como o pouco contacto com militares de outras classes.

### 7.3.4. Análise dos resultados da Questão nº 4

Relativamente à **Questão 4 – “Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?”**, tivemos como objetivo analisar quais as principais características que deve possuir um oficial instruído do COE QP durante o curso.

Tendo em conta o ponto de vista de cinco entrevistados, os instruídos devem possuir a cima de tudo diversas habilidades e técnicas militares, procedimentos, atitudes e competências que visam uma melhor adaptação ao curso. Para quatro dos entrevistados os instruídos devem possuir desde logo uma boa Aptidão Física e Psicológica. O espírito de missão, espírito de sacrifício, disciplina e a liderança foram algumas das características abordadas por dois entrevistados.

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

Quadro 8 – Quadro de ideias chave relativos à questão nº 4

Entrevistados	Respostas dos Entrevistados
1	Uma coisa leva a outra, uma vez que as características que são essenciais ao longo do curso visam já abordar e desenvolver áreas que vão ser úteis no seu futuro cargo.
2	Devem ter um conjunto de procedimentos, atitudes e materialização de situações práticas. Esta articulação permite simultaneamente o desenvolvimento conjunto e integrado das competências com as capacidades técnicas, físicas e carga horária.
3	Devem possuir um leque enorme de habilidades, procedimentos, atitudes e competências.
4	Todos os oficiais devem possuir um conjunto de competências, procedimentos, atitudes que são essenciais para obter sucesso no curso.
5	Devem possuir elevado espírito de sacrifício, disciplina, espírito de missão e essencialmente demonstrarem que realmente possuem essas características.
6	Devem ter enorme aptidão física e aptidão Psicológica.
7	Devem possuir características físicas, estar preparados psicologicamente, porque nunca se sabe o que se vai fazer. Ter vontade de apreender e de ser um elemento das OE.
8	Devem ter uma boa capacidade física, serem líderes, no fundo tem de ter em todo o curso vontade e muita força.
9	Devem ser militares completos, isto é, devem possuir diversas habilidades, procedimentos e atitudes.
10	Devem ser militares completos, isto é, possuir autodisciplina, humildade, saber ouvir, ser inteligente, saber liderar, ser astuto e perspicaz.

### 7.3.5. Análise dos resultados da Questão nº5

No que toca à **Questão 5 – “Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?”**, pretendemos verificar quais as funções que provavelmente os oficiais subalternos vão ocupar após terminar o COE QP.

Tendo em conta o número de entrevistados, cinco entrevistados afirmaram que após os oficiais terminarem o curso, são colocados nas FOE ou então, serão colocados na Instrução no quartel em Penude. Tendo em conta o ponto de vista de cinco entrevistados, eles referem que outras das tarefas é a realização de outros cursos dentro das OE. Já cinco dos entrevistados referem que outras das tarefas que podem realizar após término do curso, são a execução de missões em TO, treinos operacionais e a participação em diversos exercícios.

Quadro 9 – Quadro de ideias chave relativos à questão nº 5

Entrevistados	Respostas dos Entrevistados
---------------	-----------------------------

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

<b>1</b>	Existe um carácter técnico que não pode ser descorado, o militar das OE não pode improvisar, quando se fala das diversas áreas, têm de existir um conhecimento técnico das mesmas.
<b>2</b>	Prioritariamente os Subalternos das OE são integrados na FOE Podendo adquirir também formação complementar nas áreas importantes para a Força: Paraquedismo militar, mergulho de combate, Sniper, Reconhecimento Especial, Sapadores, NBQ, Operações HUMINT
<b>3</b>	Os oficiais Subalternos de OE podem ser integrados na FOE ou então serem colocados como instrutores na companhia de formação em Penude. Realizam também diversos cursos e treinos operacionais.
<b>4</b>	Devem ser colocados nas FOE, passar pela função de 2º comandante dos Grupos. Realizam diversos cursos e missões em diversos Teatros de Operações.
<b>5</b>	Devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planejar, fazer tiro, navegar entre outras. Participar em exercícios.
<b>6</b>	Se colocado na formação as tarefas executadas são as contempladas no curso. Se for colocado nas FOE e dar continuação às formações, assim como execução de treinos operacionais.
<b>7</b>	Realização de exercícios, até mesmo em outros países, como é o caso dos EUA.
<b>8</b>	Devem ser excelentes no que diz respeito à execução das TTP. Devem ainda tirar outros cursos, outras formações complementares e realizar diversos treinos ao nível operacional.
<b>9</b>	Os oficiais subalternos das OE realizam tarefas normais de um Cmdt de Pel com as especificidades das OE. Participar em exercícios.
<b>10</b>	Os oficiais subalternos das OE devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planejar, fazer tiro, navegar entre outras. Devem também tirar outros cursos e outras formações a fim de atingirem um maior conhecimento técnico.

### 7.3.6. Análise dos resultados da Questão nº 6

Com a **Questão 6 – “Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida”**, pretendeu-se entender qual a importância da formação de FOE no exército português, tendo em conta as missões que são incumbidas à BrigRR. Segundo a opinião dos entrevistados, as FOE são forças que revelam enorme importância para a BrigRR, estas são as únicas forças que realizam operações especiais ao nível do Exército.

A par das outras Forças que a constituem a BrigRR, estas dão corpo a uma capacidade de intervenção em curto período de tempo, com uma flexibilidade de emprego única, permitindo a criação e disponibilidade de Forças Tarefa para cenários de emprego da grande exigência e sensibilidade.

Segundo a opinião dos entrevistados, nas FOE *“como não é perspectivado o emprego da BrigRR como um todo, faz sentido que as FOE estejam integradas na BrigRR por forma a conseguirem trabalhar com forças dos comandos e dos paraquedistas. Faz todo o sentido visto que as OE têm missões ao nível tático, operacional e estratégico.”*

### 7.3.7. Análise dos resultados da Questão nº 7

Com a **Questão 7 – “Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das FOE, em relação à formação das outras forças ao nível nacional”**, pretendeu-se identificar, na visão dos entrevistados, quais as maiores diferenças relativamente à formação ministrada durante o COE QP e a formação ministrado às restantes forças a nível nacional.

Tendo presente o Quadro 11 com os dados obtidos, concluiu-se que é quase consensual por todos os entrevistados que a formação das FOE difere de todas às outras forças, principalmente no que diz respeito à sua doutrina.

Desta forma, sete entrevistados responderam que a formação no CTOE é diferente principalmente no que diz respeito à sua doutrina. Para cinco entrevistados outras das diferenças são também o rigor, a exigência do curso e a tipologia das missões que executam. Podemos ainda ver que houve três entrevistados, que referiram que a formação é distinta, das outras no que toca à duração do curso e ao facto de o processo de formação ser aplicado ao indivíduo. Já um dos entrevistados diz que a sua formação é diferente, tendo em conta os equipamentos e armamento que eles trabalham ao longo do curso. Já um entrevistado diz que a grande diferença que é no número de efetivo que se trabalha nas OE, estes trabalham essencialmente em pequenos grupos de indivíduos.

**Quadro 10 – Quadro de ideias chave relativo à Questão nº 7**

<b>Entrevistados</b>	<b>Respostas dos Entrevistados</b>
<b>1</b>	À partida existe uma grande diferença que é o número de efetivo que se trabalha nas OE, estes trabalham essencialmente em pequenos grupos de indivíduos, que vai desde o efetivo de parilha até 16 elementos.
<b>2</b>	A formação das FOE é diferente de todas as restantes forças no que diz respeito á sua doutrina, no entanto mesmo tendo diferentes formas executar as suas missões, certamente com orientação necessariamente diferente mas com o mesmo grau de assertividade.
<b>3</b>	As diferenças existentes são principalmente no que diz respeito à tipologia das suas missões, a sua formação deve ser desta forma o mais possível próximo do real, sendo sem qualquer tipo de dúvida mais exigente.
<b>4</b>	As diferenças existem tendo em conta que as FOE realizam principalmente quatro tipos de missões, estas forças são selecionadas, treinadas e equipadas de forma distinta das outras forças.
<b>5</b>	A formação das FOE é diferente principalmente no nível de exigência, porque a realidade de um militar das OE é completamente diferente, tendo em conta a nossa doutrina.

## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

<b>6</b>	Na minha opinião as diferenças que ressaltam mais à vista é a duração do curso e as diferentes matérias abordadas ao longo de todos os seis meses do curso.
<b>7</b>	A formação das FOE é diferente principalmente no nível de exigência, porque se trabalha muito mais o “HOMEM”. As OE trabalham com outros equipamento e armamento, onde aborda-mos a especialização do indivíduo.
<b>8</b>	A formação das FOE é diferente principalmente no que diz respeito as TTP, doutrina, modo de atuação de acordo com as suas missões
<b>9</b>	A nossa formação é diferente no que diz respeito às missões que estas executam, as nossas missões são únicas e a doutrina é distinta de todas as outras forças.
<b>10</b>	A formação das FOE é diferente no nível de rigor e exigência. É realizado um processo de formação aplicado ao Homem individualmente

### 7.3.8. Análise dos resultados da Questão nº8

Relativamente à **Questão 8 – “Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das FOE, por forma a atingir um maior rendimento?”** Pretendeu-se identificar, na visão dos entrevistados, quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das FOE ao longo do COE QP, por forma a conseguirem atingir um maior sucesso no final da sua formação.

Tendo em conta a amostra de entrevistados, verificamos que seis entrevistados consideram como atividades essenciais ao longo do curso, a realização de uma grande quantidade de provas práticas, físicas e teóricas, que os oficiais subalternos realizam. Para três dos entrevistados o facto de os oficiais subalternos realizarem diversos exercícios ao longo do curso, faz com que estes aumentem o seu conhecimento técnico. Por fim, tendo em conta a opinião de dois entrevistados, o facto de eles terem uma grande carga horária em instruções de tiro, navegação e comunicação é um dos motivos que faz com que a sua formação tenha um elevado rendimento.

**Quadro 11 – Quadro de ideias chave relativo à Questão nº 8**

<b>Entrevistados</b>	<b>Respostas dos Entrevistados</b>
<b>1</b>	O curso está muitíssimo bem desenhado, provavelmente deve ser o curso mais completo que temos no Exército Português. É um curso que bate diversas áreas. É um curso que bastante completo, sendo considerado o curso que revela possuir maior número de áreas a bater.
<b>2</b>	Devem ter vontade na procura incessante de conhecimento: técnico; doutrinário e procedimental.
<b>3</b>	O militar de Operações especiais durante a sua formação deve ter como atividades essenciais, uma panóplia de provas práticas, teóricas e físicas.
<b>4</b>	O militar de Operações especiais tem executar vários exercícios ao longo da sua formação, sendo ainda mais importantes quando nos referimos aos militares do



## Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

	COE QP.
<b>5</b>	As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos realizarem é sem dúvida, muito tiro, navegar e comunicar. Realizarem treino físico com regularidade e ainda a realização de diversos exercícios.
<b>6</b>	Durante a Formação todas as atividades solicitadas aos formandos são encaradas como missão, visto as regras do curso assim o exigirem, isso aumenta a vontade de atingir um maior rendimento.
<b>7</b>	As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos das FOE é a realização de muito tiro, navegar e comunicar.
<b>8</b>	As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos é o facto de estes realizarem formações em diversas áreas durante o curso, que lhes vão dar outras valências e conhecimentos.
<b>9</b>	A realização de diversos testes, pistas e exercícios são muito importantes para atingirem um maior rigor na sua formação.
<b>10</b>	As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos realizarem é o facto de estes realizarem provas individuais, parelha e em equipas.

## Capítulo 8

### Conclusões e Recomendações

Este trabalho de investigação tem como objetivo caraterizar a formação ministrada aos oficiais subalternos que realizam o COE QP no CTOE em Lamego. O presente trabalho visa também terminar as potencialidades e caraterísticas decorrentes da formação ministrada. Averiguando também os aspetos importantes, quanto às competências que os oficiais subalternos devem possuir e desenvolver ao longo do curso.

Desta forma, neste capítulo apresenta-se a resposta à pergunta de partida desta investigação, **“Quais as competências essenciais para o desempenho de funções de um oficial subalterno de operações especiais?”**, através da verificação das hipóteses levantadas para as perguntas derivadas, sempre com a sustentação dos resultados obtidos e tratados.

Para além do que foi já referido, neste capítulo são apresentadas reflexões acerca da investigação realizada, recomendações, e limitações sentidas ao longo deste longo percurso, tendo sempre presente a nossa própria opinião.

Por último, apresenta-se uma proposta de uma investigação futura, relacionada com a investigação efetuada. Esta proposta tem como objetivo poder abordar outras áreas dentro nas FOE portuguesas.

#### 8.1. Verificação das Hipóteses e Resposta à Problemática

Tendo dado como terminadas as etapas de recolha e análise dos dados para a realização deste trabalho de investigação. Surge agora a fase de interpretar os resultados obtidos com as entrevistas e a pesquisa de informação documental. Encontramo-nos agora na altura de fazer o ponto de situação, verificando as hipóteses levantadas inicialmente, confirmando ou infirmando as mesmas.

Relativamente à **H1- “De entre todas as caraterísticas que a formação das FOE deve ter, o facto de ser o mais realista possível e de possuir um elevado rigor na**

**avaliação de cada militar superam qualquer outra característica.”**, é confirmada com a resposta dada à Q2: *“Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?”*.

Da análise realizada às respostas dos entrevistados relativamente à Questão nº2, verificámos que entre toda uma panóplia de características que foram salientadas, o facto de a formação ter um rigor elevado é fundamental para o sucesso no final do curso. Verificámos também que o facto de a formação ser o mais realista possível, faz com que seja possível ter melhores resultados após o curso. Daqui se retira que a formação independentemente de todas as características que deve ter, é essencial verificar-se estas duas características, apontadas pela maioria dos entrevistados.

No que diz respeito à **H2 – “O modelo de formação aplicado para formar os oficiais subalternos das FOE é um modelo original Português”**, esta é confirmada com a pesquisa bibliográfica realizada. Segundo o MQF o Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) possui uma secção de formação com pessoal especializado e dedicado, que lhes permitem desenvolverem tarefas em todos os domínios do processo formativo, nomeadamente nas fases de Análise (diagnóstico de necessidades), da Conceção (planeamento, desenho e organização dos cursos), da Implementação (condução das ações de formação) e da Avaliação (medição do impacto da formação no desempenho e na organização).

Segundo o MQF a articulação entre as entidades da estrutura formativa do SIE e os intervenientes no processo formativo não se esgota na apreciação da documentação dos cursos ou na avaliação externa da formação, devendo ser complementada com o permanente acompanhamento. Este visa manter a atualização dos referenciais de curso adequando-os de acordo com a evolução tecnológica dos sistemas e equipamentos instalados. Desta forma, com o modelo de formação aplicado tenta-se manter o Homem familiarizado com os procedimentos, técnicas e táticas, utilizados no CTOE.

No que concerne à **H3 – “A maior dificuldade sentida pelos oficiais subalternos do QP das FOE durante o curso é a adaptação à sua doutrina.”**, é confirmada com base nas respostas dos entrevistados recolhidas na Questão nº 3: *“Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?”*, tendo em conta o ponto de vista de 5 dos entrevistados, uma das maiores dificuldades sentidas é o facto de os oficiais subalternos terem pouco conhecimento das

ONC. Podemos então verificar, que a adaptação à doutrina das OE é uma dificuldade sentida por parte dos oficiais subalternos das FOE, ao longo do curso.

No que respeita à **H4 – “Os oficiais Subalternos das FOE devem ter essencialmente grande resistência física e psicológica. Além disso, devem conseguir desenvolver o seu conhecimento no que diz respeito às ONC”**, é confirmada com base nas respostas dos entrevistados recolhidas na Questão nº 4: *“Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?”*.

Da análise realizada às respostas dos entrevistados relativamente à Questão nº 4, verificámos que os instruendos devem possuir acima de tudo diversas perícias e técnicas militares, procedimentos, atitudes e competências que visam uma melhor adaptação ao curso. Em que três dos entrevistados referem ainda que os instruendos devem ter uma boa Aptidão Física e Psicológica para realizar o curso.

Por fim, no que concerne à **H5 – “Dentro da enorme panóplia de competências que os oficiais Subalternos das FOE devem possuir, são as competências psicossociais e dentro destas o sentido do dever, o espírito de sacrifício e a liderança que são as que revelam possuir maior importância”**, é confirmada com base nas respostas dos entrevistados recolhidas na Questão nº 1: *“Quais são as competências que consideram essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?”*.

Tendo em conta a análise que foi realizada às respostas dos entrevistados relativamente à Questão nº1, verificámos que entre toda uma panóplia de competências que um militar das OE deve revelar é o sentido do dever, espírito missão e espírito de sacrifício, a coragem física e a coragem moral.

### 8.2. Resposta às perguntas derivadas

Relativamente à primeira pergunta derivada, **“Quais as características essenciais da formação das FOE ao longo do curso?”**, apurámos que entre toda uma grande panóplia de características que a formação das FOE revela, existem algumas que se destacam como sendo mais importantes.

Deste modo, verificámos que o nível de exigência existente na sua formação, nada tem haver com a formação de outras forças no Exército Português, o elevado rigor e o facto de

realizarem uma formação o mais realista possível, faz com que a formação tenha excelentes resultados.

Face à segunda pergunta derivada, **“Qual o modelo de formação que é aplicado para formar oficiais Subalternos das forças de operações especiais?”**, verificámos que o modelo de formação aplicado para formar os oficiais subalternos das FOE é um modelo original Português. Podemos ainda verificar que a entidade responsável por a formação das FOE do exército português, é o Comando Instrução e doutrina. No entanto tendo em conta algumas reestruturações do Exército, a formação passou a ser responsabilidade do Comando do Pessoal.

No que diz respeito à terceira pergunta derivada, **“Quais as maiores dificuldades sentidas pelas militares das FOE durante a realização do curso?”**, verificámos que existem algumas dificuldades salientadas pelos oficiais entrevistados. No entanto há algumas que são apontadas como aquelas que revelam maior dificuldade. A adaptação à doutrina das OE é uma dificuldade sentida por grande parte dos oficiais subalternos das FOE ao longo do curso. Isto verifica-se tendo em conta que a formação que lhe é ministrada anteriormente, pouco ou nada aborda as ONC.

No que respeita à quarta pergunta derivada, **“Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?”**, podemos verificar que não existe apenas uma característica essencial, os oficiais subalternos que realizam o COE QP devem possuir diversas características muito importantes, para a obter sucesso ao longo do curso. Desta forma devem possuir diversas perícias e técnicas militares, procedimentos, atitudes e competências que visam uma melhor adaptação ao curso. Além destas, possuir uma boa capacidade Física e Psicológica torna a execução do curso mais facilitada.

Para finalizar, tendo em conta a quinta Pergunta derivada, **“Quais as competências que um oficial subalterno das FOE deve ter durante a sua formação?”**, relativamente à enorme panóplia de competências que os subalternos das FOE devem possuir, podemos verificá-las com o referencial de curso das FOE, que descreve quais as competências que revelam ter maior importância.

No entanto, através da análise das entrevista realizadas, conseguimos verificar que de entre essa enorme quantidade de competências, o sentido do dever, espírito missão e espírito de sacrifício são aquelas que mais vezes são apontadas pelos entrevistados.

### 8.3. Resposta à pergunta de partida

Estando verificadas as hipóteses e, conseqüentemente, respondidas as perguntas derivadas, reunimos informação suficiente para neste momento apresentar uma resposta à pergunta de partida que nos propusemos.

Tendo presente que pretendemos saber, **“Quais as competências essenciais para o desempenho de funções de um oficial subalterno de operações especiais?”**, podemos então afirmar que o COE QP, fornece enumeras competências e valências que fazem aumentar o conhecimento técnico e prático dos oficiais subalternos. Conhecimentos esses que irão ser essenciais, para estes executarem toda a enorme panóplia de missões que as FOE realizam tanto em território nacional, como no exterior.

Quanto às competências que os oficiais subalternos devem desenvolver, são todas aquelas que estão enumeradas no referencial de curso das forças de operações especiais. Contudo, de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, podemos observar que existem algumas competências que se destacam mais relativamente a outras.

A liderança é na nossa opinião uma das competências essenciais em qualquer oficial subalterno, tendo ainda maior relevo, quando falamos de um oficial das FOE. Estes são sujeitos a enumeras provas, em que são obrigados a demonstrar a sua capacidade de liderar, perante a dificuldade. No entanto, através da análise das entrevistas realizadas, conseguimos ainda verificar que existem outras competências de grande importância para o oficial das FOE. O sentido do dever e o espírito missão são também duas competências apontadas diversas vezes pelos entrevistados. Podemos então, verificar que o oficial das OE deve ter sempre bem vincadas as suas tarefas e missões, por forma a atingir os melhores resultados.

Por fim, tendo em conta as enumeras competências abordadas, cabe-nos agora eleger a competência que se destaca das demais tendo em consideração a nossa opinião. O espírito de sacrifício é na nossa opinião a competência que se revela enorme importância. Além de ser apontada várias vezes pelos oficiais entrevistados, é também a competência que faz com que os oficiais subalternos consigam ultrapassar as diversas dificuldades que o COE QP revela. O espírito de sacrifício é importantíssimo por forma aos oficiais subalternos das FOE conseguirem ultrapassar a dor e as adversidades diárias sentidas ao longo do curso. Fatores como a falta de descanso, as condições climatéricas adversas e a constante pressão, faz com que esta competência seja de enorme relevância.

Todas estas características fazem com que esta competência seja ainda de maior importância, tendo em conta o curso que os oficiais subalternos das OE realizam. Uma vez que, o curso exige enorme esforço por parte dos instruídos.

Contudo, não devemos tirar valor às restantes competências, tendo cada uma a sua verdadeira importância.

Com base nos resultados apresentados e discutidos no capítulo 7, estamos prontos a concluir que:

### 8.4. Reflexões Finais

Ao elaborar este trabalho chegamos rapidamente à conclusão que a formação das FOE é considerada por todos os oficiais entrevistados, como um fator extremamente importante, independentemente da missão que estas forças executam.

A formação no CTOE é completa e revela ter um elevado rigor, isto faz com que os militares estejam preparados para ultrapassar diversos obstáculos que se atravessam, no decorrer das suas missões/tarefas.

Os oficiais subalternos após terminarem a sua formação na AM e serem colocados no CTOE, encontram-se sujeitos a novos desafios, que só se ultrapassam com o desenvolvimento de algumas competências essenciais para ocuparem determinados cargos, competências essas que são desenvolvidas ao longo do COE QP.

Para o Exército Português, uma formação que aborda diversas áreas, como é o caso das FOE é de extrema importância. Uma vez que são as únicas forças a nível do Exército capazes de realizar determinadas missões, no que diz respeito a operações especiais, dentro das operações não convencionais.

O facto da formação das FOE atingir diversas áreas técnicas e em vários ambientes, faz com que se verifique um elevado rendimento dessas forças tanto em território nacional, como em outros teatros de operações.

Com a elaboração deste trabalho tornou-se possível apurar a existência de um conjunto diversificado de competências, que um oficial subalterno das FOE deve possuir e desenvolver, ao longo do curso. Dessa enorme panóplia de competências, concluímos que a liderança e o espírito de sacrifício são as competências que mais se destacam.

Assim, poder-se-á garantir que Portugal, continua a poder executar missões no que diz respeito às operações não convencionais.

### 8.5. Limitações e dificuldades

Tendo por base a elaboração de um trabalho científico desta natureza, existem algumas limitações na sua concretização que devem ser tomadas em consideração.

Antes de mais, é necessário ter em conta os conhecimentos, no que se refere à investigação científica, estes estão longe de ser suficientes para um correto rumo durante o tempo destinado à realização deste trabalho. Para contrariar este facto, deveriam ser ministradas aulas sobre a metodologia de trabalhos a aplicar para a realização deste trabalho de investigação desde o 2º Ano da Academia Militar. Uma vez que há noções base que só se adquirem durante o avanço do trabalho e as mesmas já deveriam estar assimiladas anteriormente de forma a que o processo de elaboração fosse mais célere.

Para além do referido, o TIA incluiu inquéritos por entrevistas, o tempo despendido foi em função da disponibilidade dos entrevistados, o que fez com que tivesse de existir uma reorganização das partes a elaborar.

Por fim, deparámo-nos com outra dificuldade, que se prende com o facto de alguma informação sobre o tema do trabalho ser classificada como confidencial ou reservada. Isto fez com que houvesse uma grande dificuldade na recolha de informação relativamente à formação das forças de operações especiais.

### 8.6. Recomendações e Propostas de investigações futuras

Depreendendo a experiência vivenciada e aos conhecimentos adquiridos ao longo deste trabalho, aventamos, com a humildade académica necessária, as seguintes sugestões e recomendações.

As dez semanas dedicadas à realização de um trabalho de investigação desta envergadura, que no âmbito das Ciências Sociais obriga a um elaborado trabalho de campo, revelam-se como um período reduzido para a total realização das tarefas necessárias à consecução dos objectivos a que nos propomos. Sendo assim, sugere-se, um



alargamento do período considerado para a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada.

Tendo em conta as novas tipologias de operações existentes em diversos teatros de operações, é de salientar a importância da formação das forças no que diz respeito a operações não convencionais. Assim, considera-se que seria importante entender e tentar verificar se a formação dos oficiais subalternos está adequada às missões que lhe são impostas pelos seus superiores.

Com o concluir da investigação e face aos contributos dos oficiais entrevistados, chega agora a altura de apresentar algumas recomendações e propostas de investigação futuras, por forma a garantir que o estudo da formação das FOE continue a ser um fator possível de ser analisado e estudado, com o objetivo de melhorar a formação dos oficiais subalternos das FOE portuguesas. Pretende-se desta forma entender quais os aspectos mais importantes na formação das FOE e verificar o que deve ser melhorado ou alterado por forma a obter melhores resultados.

Na nossa opinião seria importante uma investigação acerca de uma possível alteração no referencial de curso ao longo da Academia militar, podendo ser abordadas com maior relevância as operações não convencionais, uma vez que são de extrema importância para a realização do COE QP. Além disso, é ainda de salientar que tendo em conta as atuais missões do Exército Português, as ONC são aquelas que revelam um grande ênfase.

## **Bibliografia**

- Academia Militar (2013). *NEP n.º 520/2ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- Afonso, A. (2010). *Caraterização das Competências de Liderança dos Oficiais Subalternos de Infantaria em Forças Nacionais Destacadas*. Lisboa: Academia Militar.
- Almeida, M. (2014). *Estilos de Liderança para a Gestão de Stress e Conflito nas Tropas Especiais: Estudo de Caso no CTOE*. Lisboa: Academia Militar
- Baptista, C. e Sousa, M. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios, segundo Bolonha* (4ª Ed.). Lisboa: Pactor.
- Bento, A. (2012). *Como fazer uma revisão da literatura: Considerações teóricas e práticas*. Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira), nº 65, ano VII (pp. 42-44).
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent: a model for effective performance*, Jonh Wiley & Sons, Inc, New york, Estados Unidos da América
- Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia para a investigação: Guia para Autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Ceitel, M. (2007). *Gestão e desenvolvimento de competências*, Edições Sílabo, Lisboa.
- CID(2012). MAD-240-01 Manual da Qualidade da Formação, Lisboa.
- CID(2004). Glossário de termos de formação, educação e treino no exército – versão 01/2004, Lisboa.
- Correia, J. O. (2013). *As Operações Especiais nos 45 dias do Afeganistão em 2001*.
- Eco, U. (2007). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas* . (13ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Exército Português (2002). *Regulamento de Educação Física do Exército*. Lisboa: Comando da Instrução do Exército.
- Exército Português (2002). *Regulamento Geral de Instrução do Exército (RGIE)*. Lisboa: Estado Maior do Exército.

- Exército Português (2010). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-09-00– Operações Não Convencionais(ONC)*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Exército Português (2014). *Publicação Doutrinária do Exército (PDE) 3-67-00– Operações Especiais*, Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Exército Português (2005). *Regulamento de Campanha (RC)–Operações*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Fleury, M. & Fleury, A. (2011). *Construindo o Conceito de Competência*. Edição Especial. Lisboa
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da conceção à realização*. (5ªEd). Loures: Lusociência.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. (3ªEd). Lisboa: Instituto Piaget.
- Headquarters, Department of the Army. (2001). *FM 3-05.20 Special Forces Operations*, Washinton.
- Headquarters, Department of the Army. (2008). *FM 3-05.130 Special Forces Operations Unconventional Warfare*, Washinton.
- Headquarters, Department of the Army. (2008). *FM 7-0 Training for full spectrum operations*, Washinton.
- Ketele, J. e Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados- Fundamen-tos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Köche, J. (2002). *Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. (20ªEd), petrópolis.
- Luis, A. (2009). *Comando e chefia – Liderança o líder Impuro*, Lisboa: Proelium.
- Machado, M. (2015). *Operações Especiais treinam para climas frios*. Revista (Combatente), nº 371, (pp. 12,13,14 e 15).
- Madureira, C. (2004). *A Formação Comportamental no contexto da reforma da Administração Pública Portuguesa*. Oeiras: INA.
- Marconi, M. e Lakatos, E (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*, (5ª Ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Ministério da Educação (2001). *Currículo Nacional do Ensino Básico: Competências Essenciais*, Departamento de Educação Básica, Lisboa.

- NATO. (2013). *AJP- 3.5 Allied Joint Doctrine For Special Operations, Edition A, Version 1*. NATO.
- NATO. (2010). *AJP Department of Defense Dictionary of Military and Associated Terms*. NATO.
- NATO. (2014). *AJP Special Operations*. NATO.
- ONU, (2015). *United Nations PeaceKeeping Missions Military Special Forces Manual*. ONU.
- Pires, N. & Correia, J. (2014). *As operações especiais nos 45 dias do Afeganistão em 2001*. Série VII. Lisboa: Proelium.
- Popper, K. (2011). *A compreensão do método hipotético dedutivo*, Lisboa.
- Quivy, R. Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ªEd.). Lisboa: Gradiva.
- Rouco, J. C. e Sarmento, M. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*, Lisboa. Universidade Lusíada Editora.
- Rouco, J. C. e Sarmento, M. (2012). *Diferentes Abordagens sobre o conceito de Competência*, Lisboa.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*, Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rouco, J. C. (2014). *Normas para publicação na revista científica Proelium*, Série VII. Lisboa: Proelium
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada
- Serrão, H. (2011), *CIOE/CTOE, Operações Especiais, 50 Anos*, Viseu, Editora Edições Esgotadas.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - segundo Bolonha* (5ª ed.). Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Syroit, J. (1996). *Liderança organizacional*: in Marques & Cunha, *Comportamento Organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Tzu, S. (2013). *A Arte da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Videira, C. (2002). *Liderança Militar*, Lisboa.
- Zwell, M. (2000). *A criação de uma cultura de competência*, wiley

### Legislação

EMFAR, Misnistério da defesa nacional (1999). Decreto-lei nº236/99 de 25 Junho.

EMFAR, Misnistério da defesa nacional (2015). Diário da República, 1ª série- nº104 - 29 de maio de 2015.

### Sites Consultados

Ferreira, N. (2014). *Tropas Especiais (II): OS Rangers de Lamego*, Abril, 27, 2015, de <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/multimedia/fotogaleria/portugal/tropas-especiais-ii-os-rangers-de-lamego>.

Machado, M. (2011). *Operações Especiais Portuguesas e dos E.U.A. Treinam em Território Nacional*, retirado, Abril, 22, 2015, de <http://www.operacional.pt/operacoes-especiais-portuguesas-e-dos-eua-treinam-em-territorio-nacional/>.

Morais, A. (2010). *Os Soldados da Noite*, Março, 20, 2015, de [http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content\\_id=1614894&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=1614894&page=-1).

Pereira, C. (2001). *O que são as forças de Operações Especiais*, retirado, Abril, 19, 2015 de <http://coisasdomr.blogspot.pt/2008/09/o-que-so-foras-de-operaes-especiais-por.html>.

Smith, S. (2012). *Preparing for Army Ranger School*, Abril, 30, 2015, de <http://www.military.com/military-fitness/army-special-operations/army-ranger-school-prep>.

Valente, A. (2002). *As origens do Centro de Instrução de Operações Especiais*, Março, 20, 2015, de <http://www1.ci.uc.pt/cd25a/wikka.php?wakka=th17>.

## **Apêndices**

Apêndice A – Guião da Entrevista

**Entrevista Exploratória**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção de Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

- Cor de Inf Lemos Pires;
- Cmdt do CTOE;
- Diretor de Formação;
- Cmdt das Forças de Operações Especiais;
- Comandante da Companhia de Formação no CTOE;
- 2º Cmdt da Companhia de Formação no CTOE;
- Comandantes de Grupos ALFA, BRAVO e CHARLIE;

Entrevista Nº\_\_

1. Local da entrevista:\_\_\_\_\_

2. Data e hora de execução da entrevista: \_\_\_\_\_
3. Hora início entrevista: \_\_\_\_\_
4. Hora fim da entrevista: \_\_\_\_\_
5. Idade: \_\_\_\_\_
6. Posto: \_\_\_\_\_
7. Anos de QP: \_\_\_\_\_
8. Função que desempenha: \_\_\_\_\_

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?
2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?
3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?
4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?
5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?
7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?
8. Quais as atividades realizadas pelas forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rigor durante a sua formação?
9. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

**Obrigado pela sua colaboração.**

**João Pequeno**

**Asp Of Al Inf**



**Apêndice B – Entrevista dirigida ao Coronel Inf Lemos Pires**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anônima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: Academia Militar Amadora
2. Data de execução da entrevista: 23/06/2015
3. Hora início entrevista: 15h00
4. Hora fim da entrevista: 15h30
5. Idade: 50
6. Posto: Coronel
7. Função que desempenha: Cmdt do Corpo de Alunos da Academia Militar

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Após terminar o meu curso na Academia Militar, no ano de 1988 fui colocado na antiga Escola Prática de Infantaria (EPI), passando pelas funções de Comandante de Pelotão (Companhia de Instrução, Companhia de Atiradores e Companhia de Apoio de Combate); Comandante de Companhia (Companhia de Apoio de Combate e Companhia de Serviços); Oficial de Pessoal; Instrutor nas áreas de: Pessoal, Operações, Informações, Apoio de fogos, Tecnologia Educativa, Combate em áreas edificadas, Anticarro, Tática, Armamento, Operações de Apoio à paz. Ainda ade referir que em 1989 fui realizar o COE QP a Lamego*

*Entre 1995-1996 fui para Diretor Técnico do Projeto nº2 em Moçambique (Apoio ao Estado Maior do Exército, Forças Especiais, Polícia Militar, Logística); Instrutor de Polícia Militar, Tecnologia Educativa e Forças Especiais.*

*Em 1999 fui colocado Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM): Professor de História Militar e Estratégia (2000 a 2002); Professor de História Militar e Estratégia em Angola (ISEM) (2000 e 2001); Consultor do Projeto de investigação da Sala das Batalhas do Palácio Fronteira (2000 – 2002).*

*No ano de 2007-2010 estive a exercer funções como Comandante do 2º Batalhão de Infantaria Mecanizado da Brigada Mecanizada em Santa Margarida, onde participou numa missão de Jun2009 a Abr2010 na ISAF (Afeganistão) como Chefe de Estado Maior da Operational Mentor and Liaison Team da Kabul Capital Division (OMLT-KCD);*

*De 2010 a 2013 estive colocado na Academia Militar, Professor de História Militar, História de Portugal e Teoria das Relações Internacionais.*

*No ano de 2013 – 2014 exerci funções como Diretor de Formação da Escola das Armas e, em acumulação, Professor na Academia Militar na área de História, Defesa e Relações .*

*Em 2014 fui exercer funções de Comandante do Corpo de Alunos, ocupando esse cargo até ao momento.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista.

## Apêndice B – Entrevista dirigida ao Coronel Inf Lemos Pires

1. Quais são as competências que consideram essenciais num oficial sub-alterno das FOE durante a realização do curso?

*“ A competência essencial num oficial é a resiliência, ser em todos os momentos resiliente, significa estar predisposto a responder de baixo de stress. Outras das competências para um militar das OE, é ter iniciativa, porque ao longo da sua carreira profissional é lhe pedido em diversas situações, ele ter de pensar pela sua própria cabeça. Nunca esquecendo o facto da liderança ser muito importante também.*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?

*“ Duas coisas, uma tem a ver com a exigência, a exigência tem de ser muito elevada, ao detalhe ao rigor e ao pormenor. A outra é a autonomia, o instruendo deve errar, tem de lhe ser dado espaço para ele pensar. Não se lhe deve dizer o como ele vai fazer, mas sim o que e apenas isso, o resto deve ser o instruendo a pensar no como executar essa tarefa.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“ Num curso de OE existem duas coisas que aparecer logo à partida, uma tem a haver com a condição física e psicológica que os militares possuem, o simples facto de resistir ao cansaço, à fadiga; às poucas horas de sono tudo isso está ligado com a sua preparação. Mas a maior dificuldade que se nota nos cursos é uma ma adaptação em lidar com o outro, isto é a pouca ligação em parilha inicialmente. Existindo uma enorme dificuldade em encontrar parilhas que logo a partida sejam altamente compatíveis.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

## Apêndice B – Entrevista dirigida ao Coronel Inf Lemos Pires

*“ Uma coisa leva a outra, uma vez que as características que são essenciais ao longo do curso visam já abordar e desenvolver áreas que vão ser úteis no seu futuro cargo.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“ Existe um carácter técnico que não pode ser descorado, o militar das OE não pode improvisar, quando se fala das diversas áreas, têm de existir um conhecimento técnico das mesmas. Um oficial subalterno quando termina o curso deve aprimorar a sua técnica, deve aumentar a sua experiência em todas as áreas essenciais. Porque quando vai para uma operação não pode haver falhas.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“ O conselho Estratégico militar define comandos de brigadas e não brigadas. O importante é que o exército não tem uma brigada de reação rápida (BRR), mas sim um comando de BRR. Como nós não perspectivamos o emprego da BRR como um todo, faz sentido que as FOE estejam integradas na BRR por forma a conseguirem trabalhar com forças dos comandos e dos paraquedistas. Faz todo o sentido visto que as OE têm missões ao nível tático, operacional e estratégico.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“À partida existe uma grande diferença que é o número de efetivo que se trabalha nas OE, estes trabalham essencialmente em pequenos grupos de indivíduos, que vai desde o efetivo de parelha até 16 elementos. O culto da parelha e do “soldado pensador”, que é na verdade dar autonomia a quem decide, é verdade para o oficial para o sargento e para o praça das OE. Que é logo uma enorme diferença, pretende-se formar comandantes de equipas que consigam executar missões muito prolongadas no tempo e no espaço e que tenham uma enorme autonomia.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das FOE, por forma a atingir um maior rendimento?

*“ O curso esta muitíssimo bem desenhado, provavelmente deve ser o curso mais completo que temos no Exército Português. é um curso que bate diversas áreas. É um curso que é bastante completo.”*

**Apêndice C – Entrevista dirigida ao Coronel Regadas**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE, Lamego
2. Data de execução da entrevista: 17/04/2015
3. Hora início entrevista: 12h00
4. Hora fim da entrevista: 13h00
5. Idade: 51
6. Posto: Coronel
7. Função que desempenha: Cmdt do CTOE

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Ingressei no CTOE no final do tirocínio em 1988.*

*Fiz o Curso de Operações Especiais nesse ano e aqui permaneci até 1994. Nesse período servi como alferes, tenente e Capitão. Como subalterno estive ligado à formação dos Cursos de Operações Especiais e Cursos de Operações Irregulares (Nesse altura a execução dos cursos de Operações Irregulares (COIR) era constante e normalmente entre setembro e Dezembro realizavam-se 2 para oficiais e 3 para sargentos. O COIR era considerado um complemento da formação dos oficiais e sargentos do QP, pelo que todos os oficiais e sargentos do QP passavam no CTOE). Como capitão continuei ligado à formação e ao Comando duma Companhia de instrução no então, Batalhão de Instrução em Penude.*

*Em 1994, ainda que tendo feito formação em Paraquedismo Militar, fui colocado no então criado Núcleo Permanente do Quartel-general da Brigada Ligeira de Intervenção em Coimbra. Aí permaneci até 2004 tendo regressado ao CTOE durante cerca de um ano, 2000-2001 tendo nesse período cumprido uma missão no Kosovo. Em 2004 regressei ao CTOE onde permaneci até 2009 e desempenhei funções na Direção de Instrução e 2º Cmdt.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que consideram essenciais num oficial sub-alterno das FOE durante a realização do curso?

*“O CTOE tem identificadas as competências que enformam a personalidade dos militares de Operações Especiais. Nesse sentido a formação aqui ministrada deve atender em todas as circunstâncias às exigências da sua verificação ou do seu desenvolvimento. Tal constitui-se no corpo primordial dum plano de aquisição e desenvolvimento dessas competências, trabalhado diariamente em contexto de formação e como objetivo principal de provas especiais a que o formando é submetido e onde a verificação dos indicadores de medida é primordial.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?

## Apêndice C – Entrevista dirigida ao Coronel Inf Regadas

*“A formação está permanentemente centrada no indivíduo e atende ao rigor técnico e de segurança requeridos. Orienta-se para os resultados a alcançar e é intransigente no rigor das tarefas a cumprir. Nesse sentido a formação é planeada com rigor e adapta-se às mudanças propiciadas pelos ritmos de aprendizagem e superação dos formandos e atende às dificuldades individuais.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“Numa primeira fase a adequação das necessidades do Curso com as expectativas de cada um em relação às exigências que em permanência lhe são pedidas. Conseguida esta adequação, a manutenção no tempo de altos níveis de esforço físico e intelectual exigem uma predisposição do indivíduo acima da média da qual nem todos são dotados exigindo maior esforço.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“Esta Questão está intimamente ligada à questão 2. O formando Oficial ou Sargento do QP e Oficial/ Sargento ou Praça RV/RC, conhece desde o início o que se espera dele e da forma de adequar o seu comportamento e esforço. O desenvolvimento das competências assenta numa articulação integrada de um conjunto de procedimentos, atitudes e materialização de situações práticas. Esta articulação permite simultaneamente o desenvolvimento conjunto e integrado destas competências com as capacidades técnicas e físicas.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“Prioritariamente os Subalternos de OE são integrados na FOE onde após o curso continuam a sua formação, agora num contexto de trabalho – Comandar. Adquirem também formação complementar nas áreas importantes para a Força: Paraquedismo militar, mergulho de combate, Sniper, Reconhecimento Especial, Sapadores, NBQ, Operações HUMINT, etc. num balanceamento entre as apetências do Indivíduo com as necessidades da Força. Estas atividades têm como pano de fundo e envelope, a vida no seio das FOE e na Unidade, exigindo-lhes em permanência enorme exigência e disponibilidade e a vivência das normas de conduta livremente aceites e praticadas.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“A FOE constitui-se num “Asset”, estou em crer, de enorme importância para a BrigRR. A par das outras Forças que a constituem dá corpo a uma capacidade de intervenção em curto período de tempo, com uma flexibilidade de emprego única, permitindo a criação e disponibilidade de Forças Tarefa para cenários de emprego da grande exigência e sensibilidade.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“As diferenças existem como existem as diferenças de abordagem ao processo formativo, que não se constituindo como mais ou menos valia quando em confronto, antes sendo diferentes formas de fazer, certamente com orientação necessariamente diferente mas com a mesmo grau de assertividade.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“Esta questão está, em minha opinião, intimamente ligada à questão 6. ultrapassando-a em tudo o que significa a assunção dum compromisso e como tal da sua vontade na procura incessante de conhecimento: técnico; doutrinário e procedimental. O militar de Operações especiais tem de chamar a si a motivação e a disponibilidade para aprender e se envolver, encarando esse facto como basilar na sua conduta.”*



**Apêndice D – Entrevista dirigida ao TCor Narciso**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE, Lamego
2. Data de execução da entrevista: 17/04/2015
3. Hora início entrevista: 15h30
4. Hora fim da entrevista: 16h15
5. Posto: Tenente Coronel
6. Função que desempenha: Diretor de formação no CTOE

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

## Apêndice D – Entrevista dirigida ao TCor Inf Narciso

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“A minha carreira militar foi feita quase toda no CTOE, depois de ter terminado a AM, fui colocado em Lamego. Em 1990 realizei o COE QP, após isso realizei diversas funções, entre elas, Cmdt de pel de FOE, Cmdt de Comp tanto ao nível operacional como na área da formação, Cmdt do Bat de Instrução, Cmdt das FOE, Chefe da SOIS, Cmdt do destacamento de OE FOREG na Guiné e Cmdt do 2º Destacamento de OE no Kosovo. Ao longo do meu percurso realizei diversos cursos entre eles, Curso de OE, Curso de Paraquedismo, Curso de Mergulhador de combate e o curso de Patrulhas longo raio de ação.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que consideram essenciais num oficial sub-alterno das FOE durante a realização do curso?

*“O importante é a interligação das competências psico-sociais, físicas e técnicas. Contudo na minha opinião as competências psico-sociais são as que revelam maior importância.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?

*“A formação deve ser o mais realista possível, sem descerrar a segurança e integridade dos instruendos. Deve ser também bastante exigente, rigorosa e progressiva”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“Na minha opinião a adaptação ao ritmo exigido é uma dificuldade sentida ao realizar o curso. Assim como a falta de descanso, exigência física e psicológica e por fim a adaptação ao horário de descanso dos militares instruendos.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Todos os oficiais devem possuir um leque enorme de habilidades, procedimentos, atitudes e competências.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“Os oficiais Subalternos de OE podem ser integrados na FOE ou então serem colocados como instrutores na companhia de formação em Penude. Realizam também diversos cursos e treinos operacionais.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“A BrigRR garante que os militares tenham a formação adequada para a realização das operações especiais. As FOE constitui-se como a única força no ramo do exército a realizarem Operações com as especificidades que lhes pertence, logo revela ter uma enorme importância para a BrigRR.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“As diferenças existentes são principalmente no que diz respeito à tipologia das suas missões, a sua formação deve ser desta forma o mais possível próximo do real, sendo sem qualquer tipo de dúvida mais exigente.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“O militar de Operações durante a sua formação deve ter como atividades essenciais, uma panóplia de provas praticas, teoricas e físicas. Após o curso deve ainda, executar diversos cursos para atingir um maior nível de conhecimento.”*

**Apêndice E – Entrevista dirigida ao TCor Cruz**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE, Lamego
2. Data de execução da entrevista: 17/04/2015
3. Hora início entrevista: 16h00
4. Hora fim da entrevista: 17h00
5. Posto: Capitão
6. Função que desempenha: Cmdt das FOE

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 1988, em Outubro de 1992 realizei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado 1993. Em Outubro de 1993 fui colocado no CTOE, frequentei o COE QP 1994. Depois de ter realizado o curso fui colocado nas FOE, estando colocado no CTOE até 2005. De 2005 a 2007 realizei o curso de Estado Maior. Após isso estive colocado na casa militar do presidente da república, na função de ajudante de campo do presidente da república. Em 2012 fui colocado novamente no CTOE e atualmente estou a desempenhar funções como Cmdt das FOE.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que consideram essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“Tem de ser ter acima de tudo um enorme sentido de resiliência, logo deve-se ter também auto-disciplina e capacidade de se manter constante apesar das dificuldades. Revelar sentido do dever é também muito importante, ter coragem física e moral, em suma ter vontade e valor”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?

*“A formação deve ser o mais realista possível, sem descarrar a segurança e integridade dos instruídos. Deve ser também bastante exigente, rigorosa e progressiva”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“Na minha opinião a adaptação ao ritmo exigido é uma dificuldade sentida ao realizar o curso. O facto de se trazer de trás algumas lacunas ao nível técnico-profissional e a adaptação à doutrina das FOE são também algumas das dificuldades sentidas por os oficiais que realizam o curso ”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Todos os oficiais devem possuir um conjunto de competências, procedimentos, atitudes que são essenciais para obter sucesso no curso.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“Prioritariamente os Subalternos de OE são integrados na FOE, quando chegam aqui entram numa subunidade com o pessoal menos experiente, com o objetivo de exercer as competências para aumentar os seus conhecimentos. Passam por 2º comandante dos Grupos por forma a desenvolver determinadas capacidades. Realizam diversos cursos e missões em diversos Teatros de Operações”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“A BrigRR garante que os militares tenham a formação adequada para a realização das operações especiais. As FOE constitui-se como a única força no ramo do exército a realizarem Operações com as especificidades que lhes pertence, logo revela ter uma enorme importância para a BrigRR.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“As diferenças existem tendo em conta que as FOE realizam principalmente quatro tipos de missões, estas forças são selecionadas, treinadas e equipadas de forma distinta das outras forças, assim como as suas TTP. A sua formação tem de ser eventualmente diferente.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“O militar de Operações especiais tem executar vários exercícios ao longo da sua formação, isto é ainda mais importante quando nos referi-mos aos militares do COE QP. Após o curso devem realizar missões em teatros de operações como o Kosovo, afeganistão ou Mali. Assim como também podem ser chamados para dar formação em outros países, na cooperação técnico-militar, ou ainda trabalharem como elementos nacionais destacados, integrando cargos relacionados com as OE”*

**Apêndice F – Entrevista dirigida ao Cap Inf Horta**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE, Penude
2. Data de execução da entrevista: 16/04/2015
3. Hora início entrevista: 14h00
4. Hora fim da entrevista: 15h00
6. Posto: Capitão
8. Função que desempenha: Cmdt da companhia de formação no CTOE

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 2002, em Outubro de 2006 iniciei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado 2007. Em Outubro de 2007 fui colocado no CTOE, frequentei o COE- QP 2008. Nesse mesmo ano ministrei no 2º semestre o COE QP. Em 2009 no 1º semestre frequentei o Curso de Instrutor de Educação Física Militar em Mafra. Após terminar esse curso fui colocado nas FOE no GOE B e em 2010 passei para o GOE C, dando também o curso de cabos. Em Abril de 2010 iniciei o aprontamento para a missão no TO do Kosovo, esta missão que foi de Setembro 2010 a Março de 2011. Ao regressar fui comandar o GOE D até Dezembro de 2011. Em Janeiro de 2012 fui realizar o CPC em Mafra. Em Setembro de 2013 iniciei o aprontamento para o TO Afeganistão, onde estive de Novembro de 2013 a Maio de 2014. Em Maio de 2014 realizava a avaliação de exercícios das FOE, em Outubro desse mesmo ano passei pela Sec de Formação, Curso de Prevenção e Combate a Ameaças Terroristas. Por fim desde Janeiro de 2015 encontro-me a desempenhar funções como Cmdt da Companhia de Formação.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“Sem tirar qualquer valorização à aptidão física, que é muito importante, ao nível das competências procura-se oficiais subalternos com disciplina, espírito de missão, serem capazes de aprender e compreender toda a parte técnica, e essencialmente vontade e valor.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?

*“A formação das FOE deve ir de encontro com as suas missões. Esta formação é dividida em 3 fases, numa 1ª fase pretende-se atingir a aptidão física e valores. Numa 2ª fase aumenta a importância das competências ao nível técnico e diminui um pouco a exigência física. Por fim numa 3ª fase dá-se grande valorização à aptidão técnica.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?



## Apêndice F – Entrevista dirigida ao Cap Inf Horta

*“ Uma das maiores dificuldades é o facto ter demonstrar capacidade cognitiva mesmo sobre elevado esforço. Outra das dificuldades sentidas prendesse com o facto de durante o período de tempo do curso na Academia Militar, os alunos estudarem doutrina convencional e durante o Curso de Operações Especiais depararem-se com doutrina diferente.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Devem possuir elevado espírito de sacrifício, disciplina, espírito de missão e essencialmente demonstrarem que realmente possuem essas características”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“ Os oficiais subalternos das FOE devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planear, fazer tiro, navegar entre outras. Para bem dizer devem executar todas as tarefas que os seus homens realizam mais a parte de comandar.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“ É importante formar FOE visto que são a única unidade de Operações Especiais no ramo do Exército”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“ A formação das FOE é diferente principalmente no nível de exigência, porque a realidade de um militar das OE é completamente diferente, tendo em conta a nossa doutrina. Tendo em conta as nossas missões os objetivos só se conseguem atingir se houver elevada exigência nos valores atrás mencionados.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“ As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos realizarem é sem dúvida, muito tiro, navegar e comunicar. Realizarem treino físico com regularidade e ainda a realização de diversos exercícios.”*

**Apêndice G – Entrevista dirigida ao Cap Inf Oliveira**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anônima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE, Penude
2. Data de execução da entrevista: 16/04/2015
3. Hora início entrevista: 14h00
4. Hora fim da entrevista: 15h00
6. Posto: Capitão
8. Função que desempenha: Cmdt do GOE A

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 2001, em Outubro de 2005 iniciei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado 2007. Em Outubro de 2007 fui colocado no CTOE, frequentei o COE QP 2008. Nesse mesmo ano fui colocado no GOE C durante 2 anos. Após esses 2 anos iniciei o aprontamento para a missão no TO do Kosovo, esta missão que foi de Setembro 2010 a Março de 2011. Ao regressar fui para 2º Cmdt da Companhia de formação. Em Janeiro de 2012 fui realizar o CPC em Mafra. Ao regressar fui colocado no GOE D, durante um ano. Em 2014 realizei uma missão no TO do Afeganistão, tendo regressado para as FOE, onde passei a desempenhar funções como Cmdt do GOE A.*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“É necessário vontade e valor, também é importante possuir competências físicas e estar preparado psicologicamente, porque é um curso que exige muito a esse nível. É também importante competências técnicas que se ganham na EPI. A liderança é também muito importante, porque se conseguirmos ser líderes vamos conseguir atingir melhores resultados.*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?

*“A formação das FOE deve ir de encontro com as suas missões. Esta formação é dividida em 3 fases, numa 1ª fase pretende-se atingir a aptidão física e valores. Numa 2ª fase aumenta a importância das competências ao nível técnico e diminui um pouco a exigência física. Por fim numa 3ª fase dá-se grande valorização à aptidão técnica.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“O curso é extremamente exigente, ao nível psicológico. Condições climatéricas adversas, nunca sabemos o planeamento, a incerteza de saber quando se vai a casa e um cansaço elevado.”*

## Apêndice G – Entrevista dirigida ao Cap Inf Oliveira

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Devem possuir características físicas, estar preparados psicologicamente, porque nunca se sabe o que se vai fazer. Ter vontade de apreender e de ser um elemento das OE ”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“ Os oficiais subalternos das FOE devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planear, fazer tiro, navegar entre outras. Também a realização de exercícios, até mesmo em outros países, como é o caso dos EUA. ”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“ É importante formar FOE visto que são a única unidade de Operações Especiais no ramo do Exército ”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“ A formação das FOE é diferente principalmente no nível de exigência, porque se trabalha muito mais o “HOMEM”. As OE trabalham com outros equipamento e armamento, onde aborda-mos a especialização do individuo. ”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“ As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos das FOE é a realização de muito tiro, navegar e comunicar. ”*

Apêndice H – Entrevista dirigida ao Ten Art Pinto

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: Companhia de Formação/CTOE
2. Data e hora de execução da entrevista: 16/ 04/2015
3. Hora início entrevista: 16:00 h
4. Hora fim da entrevista: 17:00 h
5. Posto: Tenente
6. Função que desempenha: 2Cmdt CForm

Questões:

Grupo I: Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei na Academia militar no ano de 2004 tendo terminado o curso no ano de 2010. Nesse mesmo ano fui colocado no CTOE, em Janeiro de 2011 realizei o COE QP, posteriormente fui realizar o curso de paraquedismo a Tancos. Em 2012/13 realizei o CSOAA. Em 2013 fui colocado na CForm como Instrutor COE QP Em 2014 fiz o CPC em Mafra. Ocupo funções de 2CmndtCForm/CTOE desde setembro 2015.”*

Grupo II: Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que se consideram essenciais num oficial subalterno durante a realização do curso operações especiais?

*“As competências essenciais para mim são as cognitivas e aptidão física. Cognitiva como por exemplo a boa capacidade de receber informação e conseguir compreender a sua aplicação, e isto liga-se diretamente com a capacidade e destreza física para executar tarefas/missões que sejam atribuídas.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados?

*“A formação deve ser muito rigorosa e contínua para conseguir atingir-se um nível de desgaste situacional adequado ao que se pretende avaliar.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“As dificuldades que se sentem no COE são todas previstas, a sua intenção é testar os limites físicos e psicológicos. Para isso existe um tempo muito reduzido para o descanso que, aliado às atividades físicas diárias de elevada exigência, permitem em situações de avaliação/execução de tarefas verificar que estamos em extremo desgaste e mesmo assim cumprir sob essas dificuldades.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“As principais que considero (dividindo em duas partes: Aptidão física e Psicológica) são dentro da aptidão física: destreza física apelando à capacidade de ultrapassar obstáculos físicos sem dificuldades, grande resistência e*

*Versatilidade dentro da psicológica (ou cognitiva como quiseres abordar no trabalho) temos a capacidade de discernir em situações de stress ou de extremo desgaste.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE, por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“Se for em instrução/formação as tarefas executadas são as contempladas no curso... se for depois ... é chegada à FOE e dar continuação às formações (exemplo PQ e outros cursos internos) fora isto a manutenção de treino operacional assente nos ‘Pilares’ - shoot move and communicate...(exercícios).”*

Grupo III: Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida (BRR)?

6. *“Do meu ponto de vista a BRR gozando da presença das FOE ganha uma elevada versatilidade, passando assim a poder aplicar forças militares altamente treinadas em reduzido número e com a capacidade de contribuir com uma serie de recursos e produtos para as demais operações.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“Na minha opinião as diferenças que ressaltam mais à vista é a duração do curso e as diferentes matérias abordadas ao longo de todos os seis meses do curso.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento??

*“Durante a formação todas as atividades solicitadas aos formandos são encaradas como missão, visto as regras do curso assim o exigirem. O facto de se estar sempre sob avaliação (e isso é relembrado constantemente pelos formadores). Há ainda outro facto que é o faseamento do curso que permite identificar claramente o solicitado em cada fase. Após a sua formação os oficiais subalternos devem executar vários exercicios de treino operacional.”*

Apêndice I – Entrevista dirigida ao Ten Inf Silva

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: FOE
2. Data de execução da entrevista: 17/04/2015
3. Hora início entrevista: 10h00
4. Hora fim da entrevista: 11h00
6. Posto: Tenente
8. Função que desempenha: Cmdt do GOE C

**Questões:**



**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 2003, em Outubro de 2008 realizei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado 2009. Em Outubro de 2009 fui colocado no CTOE, frequentei o COE QP 2010. Depois de ter realizado o curso fui colocado nas FOE. Nesse mesmo ano frequentei o Curso de Patrulhas Longo Raio de Ação. Após isso foi colocado novamente nas FOE como comandante de Pelotão. Em 2011 fui tirar o curso de Sniper. Depois do curso fui colocado no GOE C como Cmdt de Pelotão. Em Janeiro de 2012 fui tirar o curso de Guerra na Selva com os legionarios, na Guiana Francesa. Em Setembro de 2012 realizei uma missão no teatro de Operações do Kosovo. Quando cheguei de missão fui realizar o curso de interrogadores na Força Aérea Portuguesa. Em 2014 fui para Mafra realizar o CPC. Após ter regressado fui colocado no GOE C e desempenho funções de Cmdt de Grupo.”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“No que diz respeito às competências que um oficial subalterno deve ter durante a realização do curso, o auto-controlo é essencial, não só por se estar num ambiente novo e diferente, mas também porque nos encontra-mos longe da família e amigos. Disciplina é também muito importante, correto, saber gerir as emoções, revelar sentido do dever e ter muita vontade de aprender e realizar o curso.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?

*“A formação das FOE deve ter principalmente muito bons instrutores, eles são a base para os instruendos obterem sucesso. A formação deve ser muito rigorosa, por forma a levar os instruendos aos limites. A formação das FOE revela possuir um leque enorme de materias, que são importantissimas para as futuras funções que os oficiais vão desempenhar.”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“Uma das maiores dificuldades é o facto de os oficiais quando chegam aqui têm falta de conhecimento relativamente às operações não convencionais, a distância de amigos e familiares são também algumas das dificuldades que ultrapassamos durante o curso.”.*”

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Grande parte dos oficiais que passa pela formação na AM, já possui diversas características que devem estar presentes para realizar o curso. Devem ter uma boa capacidade física, serem líderes, no fundo tem de ter em todo o curso vontade e muita força.”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“ Os oficiais subalternos das FOE realizam tarefas normais de um Cmdt de Pel com as especificidades das OE. A formação das FOE é muito mais rigorosa, logo nos acompanhamos 24 sob 24 horas os instruendos. Na realização dos treinos, temos áreas que são batidas todas as semanas, logo os Cmdts de pelotão das FOE acima de tudo devem ter um planeamento detalhado de todo o treino operacional.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“ É importante formar FOE visto que são a única unidade de Operações Especiais no ramo do Exército, isso é muito importante para a Nação”. O facto de o individuo das FOE possuir diversas valencias e capacidades faz com que a brigada possa ter na sua constituição elementos com grande nível de conhecimento técnico. As OE comprova uma basta formação que permite dar resposta a senários e situações complexas quer a nível nacional quer a nível internacional.”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“ A formação das FOE é diferente principalmente no que diz respeito às missões que estas executam, as nossas missões são únicas e a doutrina é distinta de todas as outras forças. As FOE são forças modelares, podendo o seu efetivo variar de 4 a 16 elementos, tendo em conta a missão. A formação é também diferente uma vez que temos acesso a equipamentos e armamento que apenas as FOE possuem.”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos é o facto de estes realizarem formações em diversas area durante o curso, que lhes vão dar outras valências e conhecimentos. Após terminar o curso é importante terem a oportunidade de realizar missões em Teatros de operações é algo muito importante para aumentar as suas capacidades.”*

**Apêndice J – Entrevista dirigida ao Ten Inf Pinto**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE
2. Data de execução da entrevista: 16/04/2015
3. Hora início entrevista: 23h00
4. Hora fim da entrevista: 23h45
6. Posto: Tenente
8. Função que desempenha: 2º Cmdt do GOE B

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 2008, em Outubro de 2012 realizei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado bo ano de 2013. Em Outubro de 2013 fui colocado no CTOE, frequentei o curso de QP em 2014. Depois de ter Após o termino desse curso fui colocado no GOE B, atualmente desempenho funções como 2º Cmdt do GOE B.*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“ No que diz respeito ao nível das competências às mais importantes pretendidas com COE QP são liderança, espírito missão e espírito de sacrifício.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?

*“A formação das FOE deve ir de encontro com as suas missões. Esta formação é dividida em fases, numa 1ª fase, fase da seleção pretende-severificar quem realmente tem vontade e merece seguir em frente. Numa fase mais avançada do curso, tenta-se aumentar a responsabilidade de os oficiais comandarem, sendo obrigados a decidir, planear e executar o planeamento que foi realizado. O facto de os oficiais passarem por um processo evolutivo, de forma a saber quais as dificuldades que são sentidas pelas praças, sargentos e por fim pelos oficiais torna a formação dos oficiais subalternos muito mais completa”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“ Uma das maiores dificuldades é o facto de os oficiais quando chegam aqui têm pouca bagagem no que diz respeito à doutrina das OE, revelam alguma dificuldade em deixar os procedimentos táticos e técnicos aprendidos. Outra das dificuldades sentidas é o facto de ser exigido mais aos subalternos, uma vez que que esses devem decidir. No entanto devem sempre pedir a opinião dos outros elementos.”*

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação? *“Devem ser militares completos, isto é, devem possuir determinadas habilidades, procedimentos, atitudes.”*
5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?  
*“Os oficiais subalternos das FOE devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planejar, fazer tiro, navegar entre outras. Devem também ser excelentes no que diz respeito à execução das TTP. Devem tirar outros cursos e outras formações a fim de atingirem um maior conhecimento técnico dentro das operações especiais.”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

- Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?
6. *“ É importante formar forças de operações especiais, tendo em consideração que estas são as únicas forças ao nível do exército que podem constituir uma força de reação imediata. Contudo seria mais adequado estar-mos sob o comando de um escalão mais elevado, tendo em conta as nossas missões.”*
  7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?  
*“ A formação das FOE é diferente principalmente no que diz respeito as TTP, doutrina, modo de atuação de acordo com as suas missões e ainda o facto de existir um planeamento promenorizado para os treinos que executamos”*
  8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?  
*“ As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos realizarem é a realização de diversos testes, pistas e exercícios.são também muito importantes para atingirem um maior rigor na sua formação.”*

**Apêndice K– Entrevista dirigida ao Ten Inf Gameiro**

**Entrevistas Exploratórias**

Esta entrevista é anónima. As respostas visam apenas fins estatísticos, sem nunca ser revelada a identificação dos respondentes.

A entrevista visa obter contributos para a execução do meu Trabalho de Investigação Aplicada, para obtenção do grau de mestre na especialidade de Infantaria, da Academia Militar.

O título do meu trabalho é: “A Atual Formação no Centro de Tropas Operações Especiais: A Construção das Competências dos Oficiais Subalternos de Operações Especiais”.

**Objetivos Gerais:**

- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das FOE deve possuir por forma a cumprir as missões atribuídas;
- Investigar quais as características da formação mais importantes ao longo do Curso de Operações Especiais;
- Analisar quais as características principais que os oficiais das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação;
- Analisar quais as competências essenciais que um oficial das operações especiais deve ter ao longo do curso.

**Entrevistados (Data, local):**

1. Local da entrevista: CTOE
2. Data de execução da entrevista: 16/04/2015
3. Hora início entrevista: 20h00
4. Hora fim da entrevista: 20h45
6. Posto: Tenente
8. Função que desempenha: Cmdt do Destacamento de Operações Especiais do aprontamento Kosovo

**Questões:**

**Grupo I:** Importância do militar para o assunto em questão.

Breve apresentação da carreira militar, focando a relação com as Operações Especiais e tendo em conta a sua formação.

*“Entrei para a Academia Militar no ano de 2006, em Outubro de 2010 realizei o TPOI na antiga EPI em Mafra, tendo terminado 2011. Em Outubro de 2011 fui colocado no CTOE, frequentei o curso de QP 2012. Depois de ter realizado o curso dei um curso de praças e um curso de operações especiais. Passado algum tempo fui tirar o curso de mergulhador de combate. Após o termino desse curso fui colocado no GOE B. Em 2014 fui tirar o curso de operações na selva no Brasil. Quando voltei fui novamente colocado no GOE B. Atualmente desempenho funções como Cmdt do Destacamento de Operações Especiais do aprontamento Kosovo”*

**Grupo II:** Questões exploratórias relacionadas diretamente com o objetivo da entrevista

1. Quais são as competências que considera essenciais num oficial subalterno das FOE durante a realização do curso?

*“ No que diz respeito ao nível das competências, procura-se com o curso oficiais subalternos com iniciativa, sentido do dever, auto-confiança, resistência física e psicológica.”*

2. Quais as principais características que a formação das FOE deve ter para atingirem melhores resultados ?

*“A formação das FOE deve ir de encontro com as suas missões. Esta formação é dividida em 3 fases, numa 1ª fase, fase da seleção pretende-se verificar quem realmente tem vontade e merece seguir em frente. Numa 2ª fase tenta-se aumentar um pouco as competências ao nível técnico e diminui um pouco a exigência física. Por fim numa 3ª fase dá-se grande valorização à parte técnica, execução de diversas atividades como, técnicas de montanhismo e anfíbias”*

3. Quais as maiores dificuldades que os oficiais subalternos das FOE têm durante o curso?

*“ Uma das maiores dificuldades é o facto de os oficiais quando chegam aqui têm pouca bagagem no que diz respeito à doutrina das OE, revelam alguma dificuldade em deixar os procedimentos táticos e técnicos aprendidos. Outra das dificuldades sentidas é o facto de lidarem pouco com militares de outras classe até chegarem ao curso, como é o caso dos sargentos”.*



## Apêndice K– Entrevista dirigida ao Ten Inf Gameiro

4. Quais as características principais que os oficiais subalternos das FOE devem possuir e desenvolver ao longo da sua formação?

*“ Devem ser militares completos, isto é, possuir auto-disciplina, humildade, saber ouvir, ser inteligente, saber liderar, ser astuto e perspicaz. ”*

5. Quais são as tarefas executadas pelos oficiais subalternos das FOE por forma a manter as competências necessárias à execução do seu cargo?

*“ Os oficiais subalternos das FOE devem realizar diversas tarefas, entre elas, comandar, planejar, fazer tiro, navegar entre outras. Para além disso é de referir que o ritmo de treino é bastante mais elevado que normal. Devem também tirar outros cursos e outras formações a fim de atingirem um maior conhecimento técnico. ”*

**Grupo III:** Questões exploratórias por forma a identificar aspetos que poderão ser tidos em conta na formação dos oficiais das forças de operações especiais.

6. Qual a importância da formação das FOE para a Brigada de Reação Rápida?

*“ É importante formar FOE visto que são a única unidade de Operações Especiais no ramo do Exército”. No entanto seria mais adequado estar-mos sob o comando de um escalão mais elevado, tendo em conta as nossas missões. ”*

7. Quais as maiores diferenças no que diz respeito à formação das forças de operações especiais, em relação à formação das outras forças ao nível nacional?

*“ A formação das FOE é diferente principalmente no nível de exigência, porque a realidade da formação de militar das OE é completamente diferente a das restantes forças, principalmente na 1ª fase da formação, uma vez que é testado o indivíduo isoladamente. É realizado um processo de formação aplicado ao Homem individualmente ”*

8. Quais as atividades realizadas pelos oficiais subalternos das forças de operações especiais, por forma a atingir um maior rendimento?

*“ As atividades que considero essenciais para os oficiais subalternos realizarem é o facto de estes realizarem provas individuais, parelha e em equipas. A realização de diversos testes, pistas e exercícios são também muito importantes para atingirem um maior rigor na sua formação. ”*

**Anexos**

### Anexo A – Organização do Referencial de Curso

#### Organização

Os referenciais de curso estruturam-se em 05 documentos principais, onde se descrevem as etapas fundamentais do processo, fornecendo indicações sobre o seu preenchimento, assim articulados:

- (1) O documento I – **Certificado de Controlo de Curso** - tem como propósito indicar os passos administrativo-legais necessários para o levantamento e desenho do curso. É um documento que visa garantir a credibilidade do referencial envolvendo todos os atores-chave. Esclarece e dá garantias quanto aos recursos a afetar e respetiva responsabilidade.
- (2) O documento II – **Proposta e Fundamentação de Curso** – indica a razão fundamentada da necessidade do levantamento do curso.
  - (a) Necessidades que levaram à criação do curso;
  - (b) Cargos passíveis de aplicar os conhecimentos adquiridos no curso;
  - (c) Validação da qualificação;
  - (d) Número de ações de formação necessárias anualmente;
  - (e) Formandos;
  - (f) Formadores;
  - (g) Recursos financeiros e materiais.
- (3) O documento III – **Perfil do Cargo** – descreve as atividades inerentes ao exercício do cargo. Corresponde ao Perfil Profissional no âmbito do SNQ.

Designação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nome do cargo ou atividade, pelo qual organicamente é designado e respetivo código.</li> </ul>
Objectivo Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterização sintética do que se pretende atingir como resultado do desempenho.</li> </ul>
Áreas Funcionais de Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas em que o cargo tem inserção orgânica, tendo em conta a categoria e posto do titular.</li> <li>Se o perfil for referido a uma atividade ou atividades devem ser inventariados os cargos que a(s) contém ou devem conter. Em função destas atualizações, os perfis dos cargos devem ser atualizados.</li> </ul>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por pessoal, material ou outros em função da autoridade detida pelo militar.</li> </ul>
Atividades e Tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas de trabalho coerentes e distintas, que pela sua importância e valor das tarefas que a compõem configuram uma finalidade própria e significativa no seio do cargo.</li> <li>As atividades constituem a unidade base de caracterização dos cargos para efeitos de gestão de recursos humanos. Constituem as unidades elementares de certificação militar e civil.</li> <li>Designam as operações elementares (intelectuais ou manuais) a efetuar num posto de trabalho. Constituem a Unidade Elementar do ato de trabalho.</li> </ul>
Condições do Exercício do Cargo / Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definem as características e limitações do exercício do cargo, nomeadamente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos e recursos</li> <li>Auxílios – manuais – supervisão</li> <li>Condições ambientais:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Físicas:   <ul style="list-style-type: none"> <li>Onde é desempenhado o cargo</li> <li>Características do ambiente de trabalho</li> </ul> </li> <li>Intrínsecas   <ul style="list-style-type: none"> <li>O trabalho é pesado? Sujo? Monótono? Perigoso?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>Exigências Psicológicas                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Isolamento? Trabalho em grupo? Rivalidade? Tensão elevada?</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

## Anexo A – Organização do Referencial de Curso

- (4) O documento IV – **Perfil de Formação** – é a apresentação de uma solução formativa modular para as necessidades diagnosticadas nos documentos anteriores. Corresponde ao Referencial de Formação no âmbito do SNQ:

(a) Documento IVa - Plano de estudos A decomposição dos saberes vai originar um Objetivo de Formação: Exemplo: Objetivo Específico

(b) Documento IVb - Especificação da formação Composição:

– **Módulos e Itinerário Formativo**

– **Desenvolvimento Pedagógico** (conteúdos, métodos e técnicas, recursos técnico-pedagógicos, textos de apoio, referenciais, segurança, etc.)

– **Avaliação Pedagógica** (objetivos específicos a avaliar, cotação, instrumentos, etc.)

- (5) O documento V – **Perfil de Avaliação** – mede o impacto da formação na Organização. A finalidade é medir o impacto dos cursos de formação na organização Exército.



Figura 1-9 – Perfil de Avaliação: Validação Interna

(b) Documento Vb – Perfil de Avaliação: Validação Externa



Figura 1- 10 – Perfil de Avaliação: Validação Externa

## **Anexo B – Formação Profissional**

### **1. Formação Profissional**

A Formação Profissional visa fomentar a adesão à prestação de serviço efetivo em Regime de Voluntariado (RV)/RC, integrar/reintegrar os cidadãos, cumprido o serviço militar, de uma forma dinâmica, no mundo do trabalho; e complementar a preparação para a vida ativa iniciada no Ensino Básico (RGIE, 2002, 2.<sup>a</sup> Parte, p. 4-1).

Segundo o MQF a formação profissional tem por finalidade ministrar conhecimentos e competências profissionais que visam satisfazer as necessidades do Exército e a integração dinâmica dos militares no mundo do trabalho, para além de complementarem a preparação para a vida ativa iniciada no Ensino Básico(2006, p.44).

Tendo em conta o Instituto para a Inovação na Formação (INOFOR) e citado no Glossário compilado do CID, este conceito é definido como sendo “Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica.”(2006, p.)

De acordo com o RGIE define-se formação profissional como sendo “o processo global e permanente, através do qual pessoas, a inserir ou inseridos na vida activa, se preparam para o exercício de uma actividade profissional no mercado de trabalho.”(2002, p.116)

Este tipo de formação no Exército é entendida como incentivo à prestação de serviço. No caso dos conteúdos programáticos e outros requisitos, concebidos e aprovados superiormente, para satisfação das necessidades do Exército habilitarem, simultaneamente, para o exercício profissional no mercado de trabalho, a certificação profissional é garantida.

Quando abordamos este assunto é importante referir que os militares que prestam serviço efetivo no regime de contrato, têm acesso, após a cessação do respetivo contrato, à frequência de cursos de formação profissional. Como podemos observar no Decreto-Lei n.º 320-A/2000 de 15 de Dezembro – art 12º, a formação profissional ministrada por instituições especializadas tem, em princípio, lugar depois de finda a prestação de serviço efectivo mas, durante este, será autorizada pelo superior hierárquico em condições idênticas às acima estipuladas ao abrigo do Estatuto do Trabalhador-Estudante.

### **Anexo C – Linhas conceptuais de Competências**

De acordo com o casal Spencer & Spencer, as linhas conceptuais da competências são as seguintes:

No que diz respeito à concepção comportamental, é uma linha conceptual que se baseia no método dos incidentes críticos e procura identificar características associadas ao sucesso no trabalho (Spencer & Spencer, 1993). No entanto, esta concepção revela algumas fragilidades, uma vez que nem todos os sujeitos conhecem bem as suas competências e alguns apresentam dificuldades na identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos, o que em certa medida conduz as respostas dos sujeitos em estudo a um grau de maior proximidade com as respostas “socialmente desejáveis” do que a realidade da acção (Revista militar, 2006, Nº16, p. 10).

A concepção funcionalista é já uma linha conceptual orientada para as funções que preenchem principalmente os objectivos estratégicos de uma dada organização, mas que também acresce importância às funções desempenhadas ao nível tático e operacional no seio das organizações. Esta concepção centra os esforços da sua pesquisa na identificação das funções que são a chave do negócio de cada organização (Spencer & Spencer, 1993).

Segundo o casal Spencer, nesta perspectiva as análises são então feitas aos produtos finais da organização ou às acções que se reflectem nos produtos finais e não aos processos, pelo que a organização é vista como um sistema de tarefas a realizar em determinadas funções para atingir determinados objectivos.

A concepção construtivista é uma linha conceptual que considera que a competência não se encontra no conhecimento, capacidade ou atitude, mas na mobilização destas características para a acção (Spencer & Spencer, 1993). Esta mobilização do conhecimento, capacidades e atitudes, descrita pelos autores atrás referidos, é caracterizada por Le Boterf (1995), autor que descreve esta linha conceptual, (concepção construtivista), como um processo dinâmico de permanente construção, sendo nesta perspectiva a competência não um estado, mas antes um processo.

## **Anexo D – Categorias das Competências**

Segundo Ceitil existem as seguintes perspectivas:

Passando a uma abordagem mais incisiva de algumas destas perspectivas apontadas por Ceitil observamos que, as competências como atribuições surgem-nos numa perspectiva mais erudita e tradicional, sendo definida pelo Dicionário de Língua Portuguesa Contemporânea, como: funções, poderes, ou prerrogativas inerentes a um cargo ou a uma tarefa. Desta forma, concluímos que as competências como atribuições se assumem como, prerrogativas que determinadas pessoas possuem, e que são inerentes ao exercício de determinados cargos, funções ou responsabilidades, e que como Ceitil (2007, p.25), ressalva na sua obra, não devem ser atribuídas às contingências, características pessoais e aos desempenhos específicos dos seus respectivos detentores.

A segunda perspectiva, que define competências como qualificações, confere especial importância às competências como um conjunto de saberes ou de domínios de execução técnica que as pessoas poderão adquirir, indo de encontro à perspectiva descrita anteriormente, no sentido de considerar também as competências como entidades extra-pessoais adquiridas pelos indivíduos através de agentes externos (Ceitil, 2007, p. 26).

No que concerne à terceira perspectiva, competências como traços ou características pessoais, podemos referir que esta perspectiva assume já um domínio claramente intra-pessoal, e que no seio da comunidade científica é a mais conhecida e, porventura, aquela que é mais amplamente aceite (Revista Militar, 2006, Nº 16, p. 10).

Sobre a quarta perspectiva, há a referir que as competências são consideradas como fenómenos inter-pessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de acção (Ceitil, 2007, p. 26).

## Anexo D– Categorias das Competências

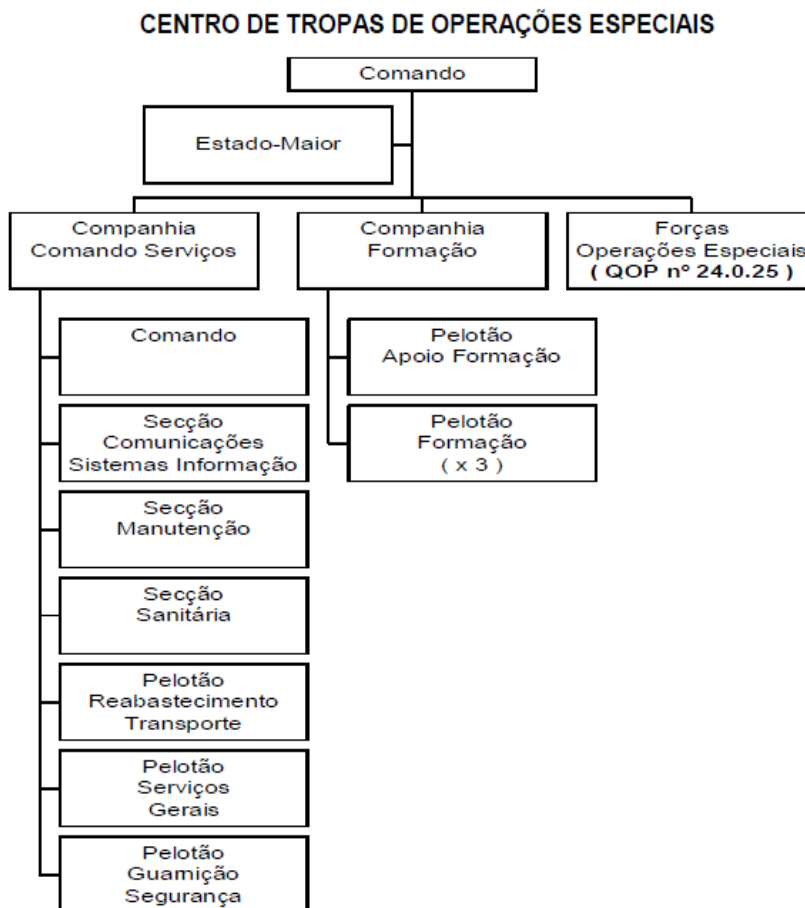
Categorias	Agrupamentos	Designação
Elementos extrapessoais (Atributos)	Atribuições	Direitos de que as pessoas podem (devem) fazer uso; inerentes a cargos/ funções específicas.
	Qualificações	Conjunto de qualificações (saberes) que as pessoas podem adquirir (via ensino ou formação profissional).
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características pessoais	Conjunto de traços, motivações, aptidões que diferenciam os indivíduos com desempenhos destacados daqueles que pouco se destacam.
Fenómenos interpessoais (Desempenho)	Comportamentos ou acções	As competências são realidades em acto, pelo que são visíveis, observáveis e passíveis de ser objectivamente medidas.

**Fonte:** Adaptado de Ceitil (2007, p.24).



Anexo E – Centro de Tropas de Operações Especiais

1. Organigrama



2. Missão

Forma militares na área das Operações Não Convencionais e apronta as Forças de Operações Especiais.

3. Possibilidades

- Ministrar estágios e cursos de formação e de actualização na área das Operações Não Convencionais;
- Participar em projectos no âmbito de cooperação técnico-militar;
- Participar em estudos técnicos no que respeita à organização, doutrina, material e emprego das Forças de Operações Especiais;
- Garantir a prontidão das Forças de Operações Especiais;
- Colaborar em acções no âmbito das outras missões de interesse público, conforme lhe for determinado.

**Anexo F – Modos de Atuação das Forças de Operações Especiais**

Os modos de atuação das forças de operações especiais segundo o PDE 3-67-00 Operações Especiais:

- **Modo Aberto**

Quando as operações são planeadas e executadas sem nenhum esforço de dissimular a identidade do responsável ou a operação em si.

- **Modo Coberto**

Quando as operações são planeadas e executadas para dissimular a identidade ou permitir uma negação plausível pelo responsável. Uma operação coberta difere de uma operação discreta, na ênfase que é colocado na dissimulação da identidade do responsável, em vez de na dissimulação da operação.

- **Modo Discreto**

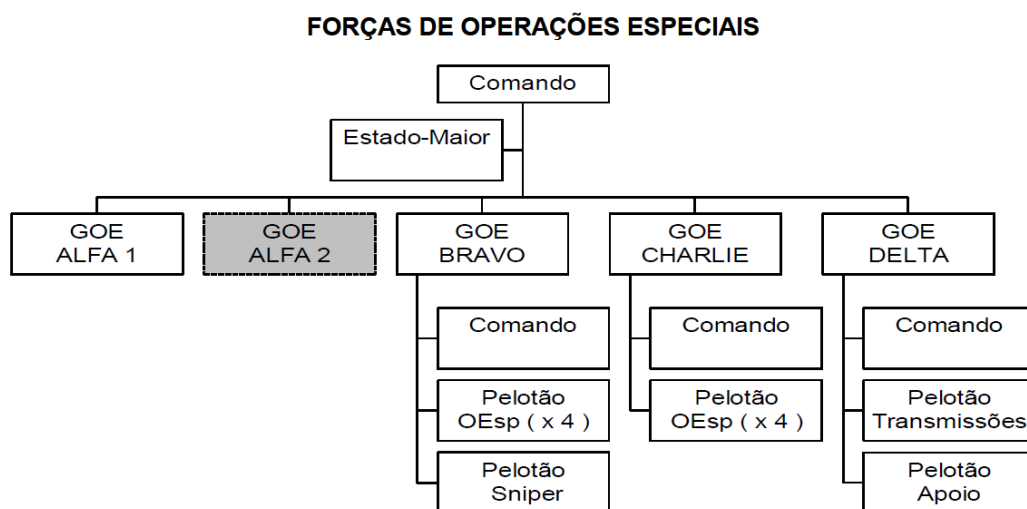
Quando as operações são patrocinadas ou conduzidas de maneira a assegurar segredo ou dissimulação. Uma operação discreta difere de uma operação coberta na ênfase que é colocado na dissimulação da operação, em vez da dissimulação da identidade do responsável

### Anexo G – Carateziração das FOE de Lamego

#### 1. Missão

As FOEpreparam-se para executar operações em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional, de acordo com a sua natureza.

#### 2. Organigrama



#### 3. Possibilidades

a. Prepara-se para conduzir operações em todo o espectro das operações militares, no cumprimento das missões primárias das FOE, de Reconhecimento Especial e Vigilância (RE), Acção Directa (AD), Assistência Militar (AM) e Acção Indirecta (AI):

- (1) De forma aberta, coberta ou discreta;
- (2) De forma independente ou em coordenação com forças convencionais;
- (3) Em território hostil, garantindo auto-protecção, sobrevivência ou fuga e evasão do mesmo;
- (4) Utilizando meios terrestres, aéreos ou aquáticos para Infiltração e Exfiltração numa Área de Operações;
- (5) Garantindo comunicações seguras com os seus efectivos projectados numa Área de Operações.

b. Integrar uma Estrutura Conjunta e Combinada constituindo um Task Group de Operações Especiais e/ou integrar outras estruturas.

## **Anexo G– Caraterização das Forças de Operações Especiais de Lamego**

c. Participar em:

- (1) Operações de Combate Search and Rescue (CSAR);
- (2) Operações de Resposta a Crises;
- (3) Operações de redução de outras ameaças, nomeadamente em operações de combate ao terrorismo;
- (4) Projectos de cooperação técnico-militar, no âmbito da sua tipologia de força, conforme definido superiormente.

d. Participar nas diferentes fases de empenhamento dos Planos do Exército no âmbito das Outras Missões de Interesse Público (OMIP), assim como no accionamento dos respectivos meios, quando e na forma que lhe for determinado.

### **4. Capaciades**

a. Empregar os seus efectivos com uma articulação flexível no cumprimento das missões de Operações Especiais, integrando as suas “Task Unit” na estrutura de um “Special Operations Task Group” (SOTG) e/ou outras estruturas.

b. Dispor de organização e aptidão para planear, executar, comandar e controlar as suas missões, devendo dispor no Comando da FOE as funções S1, S2; S3, S4, S5 e S6 e capacidade para comandar as suas Subunidades.

c. Conduzir operações de forma aberta, coberta ou discreta.

d. Infiltrar e exfiltrar da área de operações por meios navais, terrestres e aéreos.

e. Conduzir operações e garantir a sustentação de elementos operacionais em território hostil ou negado, e garantir sobrevivência, fuga e evasão deste território, se necessário.

f. Garantir a protecção da força.

g. Operar como parte de uma estrutura Conjunta-Combinada, quando empenhada nestas circunstâncias.

h. Dispor de comunicações seguras utilizando para o efeito, equipamentos portáteis e de baixa probabilidade de detecção.

i. Reconhecer ou vigiar alvos, em quaisquer condições, utilizando meios ópticos, sensores remotos ou UAV's.

j. Reconhecer ou vigiar alvos, executando movimentos apeados ou utilizando viaturas.

k. Executar acções directas utilizando snipers.

## **Anexo G— Caraterização das Forças de Operações Especiais de Lamego**

- l. Executar acções directas utilizando meios explosivos.
- m. Executar acções directas através do uso coordenado da mobilidade táctica e de armas de apoio.
- n. Executar controlo aéreo avançado de aeronaves de acordo com os padrões NATO.
- o. Executar guiamento terminal de munições.
- p. Efectuar o treino e assessoria de forças militares de países amigos ou de forças paramilitares.
- q. Dispor de capacidades linguísticas.

### **5. Pressupostos da Organização**

- a. As FOE são geradas tendo como elemento base a Equipa de Operações Especiais (EqOEsp), sendo este o mais pequeno escalão com capacidade para cumprir tarefas de OEsp. De acordo com a missão e o enquadramento da mesma, será destacada uma FOE designada por Destacamento de Operações Especiais. Este, na sua constituição, incluirá para além dos elementos de Comando, Controlo, Comunicações e Informações (C3I) e de apoio de serviços necessários, um número adequado de EqOEsp que permita realizar as tarefas decorrentes da missão.
- b. Ao nível conjunto-combinado uma FOE organiza-se em estruturas designadas por Task Group (conjuntos e/ou combinados) ou por Força Tarefa Conjunta de OEsp (nacional e conjunta). As estruturas subordinadas desta unidade são designadas por Task Units.
- c. As Forças de Apoio Geral garantem o Apoio de Serviços e Apoio de Combate adicional às FOE necessários ao cumprimento das suas missões.

### **6. Tipologia da Forças**

As FOE(FOE) são forças especialmente seleccionadas, organizadas, treinadas e equipadas, que utilizam técnicas e modos de emprego não convencionais, para o cumprimento de Operações Especiais.

### **7. Conceito de Emprego**

- a. As FOE actuam em qualquer tipo de ambiente operacional, normalmente em formações de pequeno efectivo, de forma isolada ou como complemento de outras forças ou meios, com elevado grau de autonomia e sob condições de elevado risco.

## **Anexo G— Caraterização das Forças de Operações Especiais de Lamego**

b. As FOE garantem capacidades únicas, flexíveis e versáteis, quer sejam empregues isoladamente ou em complemento de outras forças ou agências, na consecução de objectivos estratégicos, operacionais ou eventualmente táticos, quando o emprego de outras forças não for adequado.

c. Apesar das FOE, poderem ser empregues, sempre que adequado, em todo o espectro das Operações, de acordo com a modalidade de actuação e os objectivos a atingir com a operação, as operações especiais podem dividir-se em quatro tipos principais:

### **(1) Reconhecimento Especial e Vigilância (RE)**

O RE destina-se a obter, em tempo oportuno, informações específicas, bem definidas e de elevada sensibilidade, de importância estratégica ou operacional, podendo ainda servir para complementar outros métodos ou meios de recolha de informação, quando condicionamentos de ordem física ou operacional o aconselhem. As FOE podem executar estas operações de forma independente, em apoio de operações convencionais ou em complemento de outras agências de informações. Podem utilizar métodos sofisticados, bem como técnicas e equipamentos especiais de reconhecimento, podendo inclusivamente recorrer a meios locais e a técnicas de HUMINT.

### **(2) Acção Directa (AD)**

Uma missão de AD é caracterizada por uma acção precisa e directa sobre um objectivo específico, limitada quanto à acção e duração da mesma, sendo seguida, normalmente, pela retirada da área do objectivo de uma forma planeada. É executada geralmente sobre alvos bem definidos, de elevada criticidade e elevado valor e de significado estratégico ou operacional. A sua utilização em objectivos de nível tático, apenas é justificável pela criticidade da acção ou pela inadequabilidade ou indisponibilidade de utilização de outras forças. Esta tarefa é normalmente conduzida para além do alcance dos sistemas de armas táticas e da capacidade de intervenção das forças convencionais. Podem ser conduzidas de forma independente, ou apoiadas ou em apoio de forças convencionais.

### **(3) Assistência Militar**

Estas operações consistem num quadro alargado de medidas em apoio de forças amigas ou aliadas e populações, em paz, crise ou conflito, em situações de necessidade de segurança e sobrevivência, mas também de desenvolvimento. Enquadram igualmente todas as actividades relacionadas com as acções de cooperação técnico-militar, apoio em situação de catástrofes e mediação de conflitos.

### **(4) Acção Indirecta**

## **Anexo G— Caraterização das Forças de Operações Especiais de Lamego**

A Acção Indirecta envolve todas as actividades que são desenvolvidas pelas FOE em território inimigo ou por si ocupado ou controlado, para organizar, instruir, orientar e apoiar Forças Irregulares (FIrreg), e assim, através delas, actuar sobre o inimigo. Ao executarem estas operações, as FOE funcionam como multiplicadores de força, atendendo à capacidade de gerar FIrreg e à aumentada acção de desgaste que estas podem provocar sobre o inimigo. A sua acção junto destas forças tem ainda uma função muito importante, a de coordenar a sua conduta, no sentido do esforço comum.

d. Face às suas caraterísticas únicas, constituem-se como forças adequadas para a execução de tarefas dentro das Operações de Resposta a Crises (CRO), Operações de Combate para Busca e Salvamento (CSAR) e das Operações de Combate ao Terrorismo, constituindo-se em forças especialmente adequadas no Contra-terrorismo.

### **8. Limitações**

Limitada capacidade de defesa, nomeadamente perante uma ameaça blindada ou mecanizada em terreno adequado a este tipo de forças.

**Anexo H – Conceito de Treino**

<b>Treino na Função</b>	Conjunto de actividades de treino ministradas no local normal de trabalho, visando a manutenção e o aperfeiçoamento das atitudes, conhecimentos e/ou perícias requeridas para uma tarefa ou cargo.
<b>Treino Orientado</b>	Conjunto de actividades de treino que visam a manutenção e o aperfeiçoamento das capacidades fornecidas aos militares através da Formação e do Treino na Função, vocacionado para uma situação específica.
<b>Treino Operacional</b>	Conjunto de actividades de treino que se destinam à manutenção e aperfeiçoamento das capacidades operacionais dos militares do Exército.

**Fonte:** Regulamento Geral da Instrução do Exército



## **Anexo I – Conceito Formação**

### **Formação Inicial**

O conceito de Instrução Militar ou Formação Inicial é um termo bastante usado dentro do ambiente militar. Segundo o MQF a instrução militar “destina-se a ministrar conhecimentos essenciais aos militares que ingressam no Exército, por forma a permitir a sua integração na organização, a sobrevivência no campo de batalha e o desempenho de uma função”(2002, p.44)

A formação inicial dos militares prende-se essencialmente com a obtenção de qualificações e a aquisição de competências para ingresso nos Quadros Permanentes (QP)<sup>28</sup> das respetivas categorias e especialidades para o desempenho dos primeiros cargos dentro da sua carreira militar. Nos termos da alínea a) do artigo 74º. do EMFAR, os cursos de formação inicial preparam para o “...ingresso nas diferentes categorias, visando a habilitação profissional do militar e a aprendizagem de conhecimentos adequados às evoluções da ciência e tecnologia e, bem assim, ao seu desenvolvimento cultural.”

De acordo com o Comando da Instrução e Doutrina do Exército Português(CID) a formação inicial é a “Modalidade de formação destinada a proporcionar ao indivíduo a qualificação para o ingresso nas categorias de oficial, sargento ou praça e habilitá-lo com os conhecimentos militares, sócio-culturais, científico e técnicos adequados ao exercício de funções próprias dos quadros especiais a que se destinam”.

A formação inicial contempla a Formação Geral Comum aplicável ao pessoal RV/RC que ingressa nas fileiras, bem como, para os quadros permanentes, os cursos de sargentos e de oficiais relativamente aos conhecimentos e aptidões relacionadas com o ingresso no quadro especial da arma ou serviço respectivo.

Esta formação inicial tem como objetivo poder proporcionar as competências necessárias ao primeiro cargo ou especialidade de cada militar.

---

<sup>28</sup> A “condição de militar” dos QP adquire-se com o ingresso no primeiro posto do respetivo quadro especial (ver também o nº 2 do art.º 108.º do EMFAR).

### Formação Contínua

A formação contínua é algo que se observa com grande regularidade dentro do ambiente militar, uma vez que este tipo de formação pode aumentar o nível de conhecimento dos militares.

Tendo em conta o MQF a formação contínua visa fornecer capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional, ou de nível hierárquico superior. Além disso tem ainda como objetivo promover a atualização e aprofundamento dos conhecimentos técnico-científicos de todos os intervenientes no processo formativo.

Este tipo de formação revela possuir inúmeros objetivos na formação entre eles, Complementar a formação de base atualizando-a e proporcionando a preparação necessária para o desenvolvimento técnico-científico; Promover a adequação às mudanças técnicas e tecnológicas com reflexo direto no ambiente de trabalho; Desencadear o desenvolvimento socioprofissional dos formandos tendo em conta a sua progressão na carreira.

Todos os formadores devem ter como preocupação, garantir a sua permanente atualização, valorização profissional e pessoal de modo a enquadrarem as missões superiormente designadas no âmbito da formação.

Segundo o CID do exército português a formação contínua é definida como sendo “conjunto de os processos formativos organizados e institucionalizados subsequentes à formação inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social.”

Nos termos da alínea b);c);d) e) do artigo 74º. do EMFAR os cursos dos quais podem fazer parte desta formação contínua são os cursos de promoção, qualificação, atualização e cursos de especialização.

De acordo com o tema que deste trabalho, é importante verificar onde se insere o curso de Operações Especiais realizado no Centro de Tropas de Operações Especiais em Lamego. Podemos então observar que este curso se integra dentro dos cursos de especialização. Segundo o EMFAR estes cursos são definidos como sendo “destinados a ampliar ou melhorar os conhecimentos técnicos do militar, por forma a habilitá-lo ao exercício de funções específicas para as quais são requeridos conhecimentos suplementares ou aptidões próprias”( alínea (c) do art 74º. do EMFAR)

Tendo em conta o Regulamento Geral da Instrução do Exército(RGIE) a formação contínua é o “Conjunto de actividades de formação que visam fornecer as capacidades necessárias para o desempenho de uma função ou exercício de cargo específicos, de âmbito técnico ou operacional ou de nível hierárquico superior.”(2002, p.244)

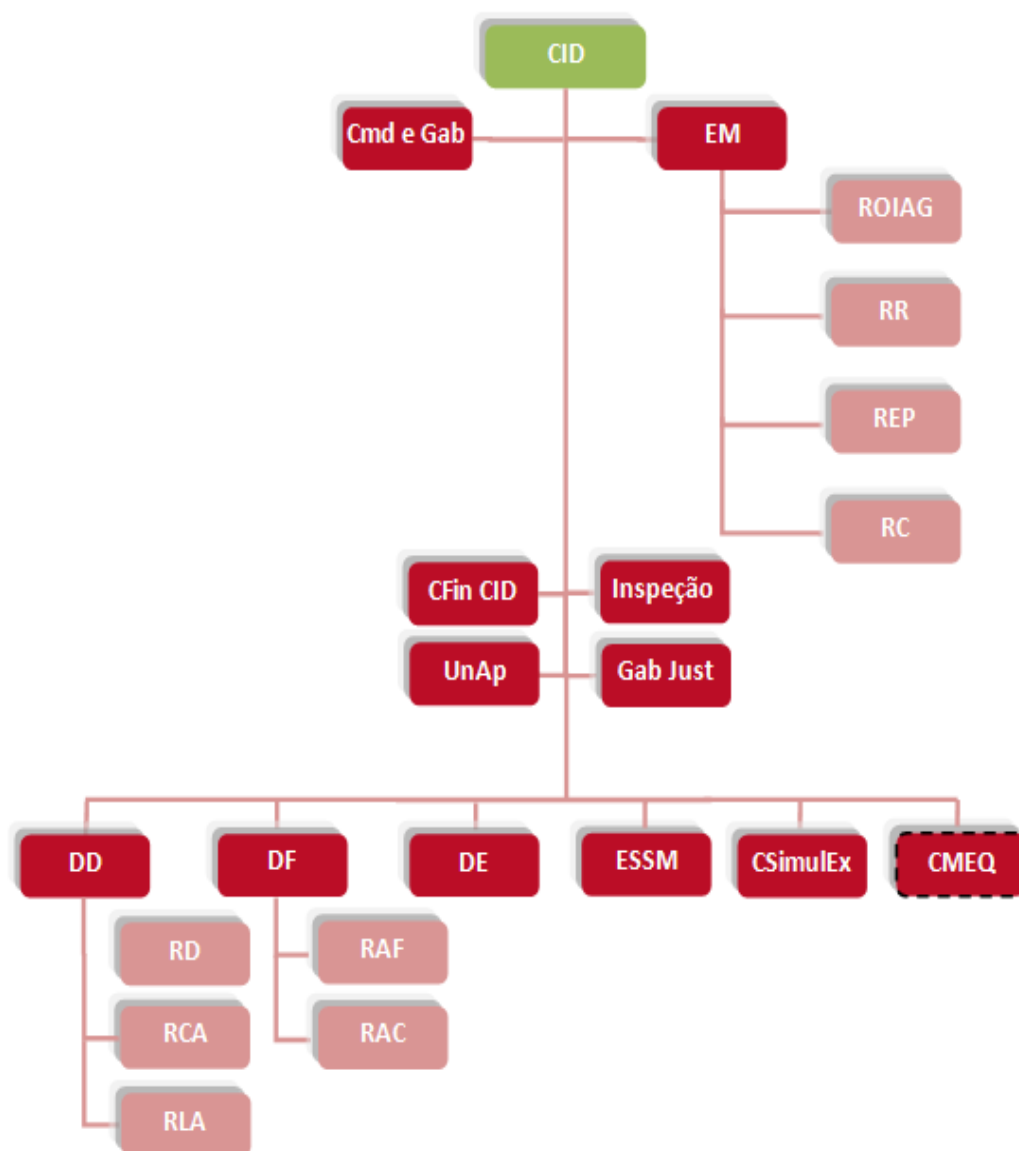
De acordo com Coronel tirocinado Barreiros dos Santos (2013) a formação contínua é uma parte do desenvolvimento profissional dos militares dos quadros permanentes e obedece estatutariamente a determinados parâmetros, projetando-se ao longo da carreira no sentido de proporcionar a melhor preparação para o desempenho dos cargos passíveis de serem ocupados em cada momento e permitir assumir funções mais complexas e de maior responsabilidade à medida que se progride na hierarquia.

Um dos objetivos principais deste tipo de formação é então ganhar habilidades, conhecimentos e atitudes gerais e específicas para o desempenho de tarefas atuais e futuras, num processo de crescimento contínuo de carreira, onde está implícita a perspetiva de atualização profissional e a perspetiva individual de valorização humana.

De acordo com o CID a formação contínua pode assumir várias modalidades, e visar tipos de competências diferenciadas (atualização técnica, reconversão profissional, promoção, especialização entre outras).

Por forma a finalizar é importante referir que todos os cursos frequentados após o curso de formação inicial inserem-se dentro da formação contínua.

Anexo J - Quadro Orgânico do CID



**Fonte:** Manual de Qualidade de Formação

**Anexo K - Programa de formação das Forças Especiais da ONU**

<b>Home Country</b>				<b>Mission Area</b>	
<b>Pre-Deployment</b>				<b>In-Mission Training</b>	
<b>Step 1</b>	<b>Step 2</b>	<b>Step 3</b>	<b>Step 4</b>	<b>Induction</b>	<b>Ongoing</b>
Task Organization of the Task Force and/or Group (Special Forces Advisors and Liaison Elements included) Reinforcement on basic / common Special Forces capabilities and skills	Training on UN peacekeeping principles, environment and structure, practices, capabilities and skills <sup>23</sup>	Training on Mission-specific Special Forces capabilities and skills	Conducting a Task Force/Group Mission-specific field exercise (if possible with rotary- and fixed-wing aircraft) <sup>32</sup>	Task Force/Group key leaders Training-of-Trainers course (Special Forces Advisors and Liaison Elements included) Unit Induction Training	Training on scenario-based exercises for Task Force/Group staff Live-fire training Maintenance of capabilities and skills Training aimed at interoperability with enablers and other components (effort on Quick Reaction Force (QRF) and MEDEVAC/CASE VAC) Mandatory monthly ROE training Remedial training
<b>Duration</b>					
2 to 3 weeks (or as required)	1 to 2 weeks	3 to 4 weeks	4 to 8 days	4 to 6 days	Tour of duty

**Fonte:** United Nations Peacekeeping Missions Military Special Forces

## Anexo L – Responsabilidades na Avaliação da Formação

### Anexo L - Responsabilidades na Avaliação da Formação

<b>SID</b>	<p>a. Contribuir para a generalização de metodologias, modelos, programas, projetos e instrumentos necessários ao bom funcionamento de todo o processo de avaliação e da ação formativa em geral.</p> <p>b. Elaborar estudos sobre avaliação da formação, promovendo a associação entre teoria e prática.</p> <p>c. Manter atualizados os estatutos, normas e regulamentos respeitantes à formação no Exército Português.</p> <p>d. Avaliar a qualidade das Entidades Formadoras e de Formação de forma a garantir a qualidade das ações formativas por eles desenvolvidas.</p> <p>e. Levar a cabo um conjunto de procedimentos de investigação-ação relativos à formação tida na sua globalidade e, especificamente, à avaliação da mesma.</p> <p>f. Conceber sistemas de avaliação de qualificações possuídas ou adquiridas no âmbito da formação inicial ou contínua, sua certificação e equivalência e as respetivas articulações com os sistemas de formação escolar e profissional.</p> <p>g. Avaliar projetos relativos à formação.</p> <p>h. Conceber sistemas de avaliação de competências adquiridas por via formal ou por via do reconhecimento e validação, certificando-as, correspondendo à intenção de equivalência ao sistema de educação formal civil.</p> <p>i. Promover ações de validação externa das atividades de formação.</p> <p>j. Acionar inspeções técnicas com finalidades corretivas.</p> <p>k. Promover ações de validação interna.</p>
<b>Direção de Formação/SIGO</b>	<p>a. Analisar e aprovar propostas de avaliação apresentadas pelas escolas e/ou centros de formação (que dinamizem atividades formativas a militares), que pretendam desenvolver e concretizar.</p> <p>b. Apresentar propostas no âmbito do processo avaliativo ao CID, para eventual homologação por parte deste.</p>
<b>EFPM/CFPM</b>	<p>a. Proceder à avaliação da formação, ao nível das reações/satisfação e pedagógica, no que diz respeito à recolha, tratamento, análise e disponibilização dos dados obtidos.</p> <p>b. Responsabilizar-se pelo cumprimento dos requisitos de qualidade e competência dos seus técnicos (formadores) e pelo cumprimento, por parte dos mesmos, dos conteúdos das matérias de cada módulo de formação.</p>
<b>Entidades da Estrutura Formativa da SIE</b>	<p>a. Avaliar a operacionalização do processo de avaliação da formação, da seguinte forma:</p> <p>(1) Avaliação pedagógica (da aprendizagem e curricular) – pontos fortes e fracos e recomendações;</p> <p>(2) Avaliação de reações (de expectativas e da satisfação dos formandos e formadores, atores diretos do cenário formativo).</p> <p>b. Proceder à sumarização dos dados referentes às classificações dos formandos respetivos e proceder à sua análise estatística (descritiva e/ou indutiva).</p> <p>c. Levar a cabo ações de validação interna.</p>

**Fonte:** Manual de Qualidade de Formação

## Anexo M – Comportamentos Chave do conceito Competência

### Anexo M - Comportamentos Chave do Conceito Competência

<b>Realização de tarefas</b>	<p>Competências associadas ao desempenho de um bom trabalho.</p> <p>Abrangem: orientação de resultados, desempenho administrativo, influência, iniciativa, eficiência na produção, flexibilidade, inovação, preocupação pela qualidade, aperfeiçoamento contínuo e <i>know-how</i> técnico.</p>
<b>Relacionamento</b>	<p>Competências que se referem a se comunicar e trabalhar bem com os outros e corresponder às suas necessidades.</p> <p>Abrangem: trabalho em equipe, orientação em serviço, consciência interpessoal, entendimento organizacional, construção de relacionamentos, resolução de conflitos, atenção à comunicação, sensibilidade transcultural.</p>
<b>Atributos pessoais</b>	<p>Competências intrínsecas ao indivíduo e que se referem a como as pessoas pensam, sentem, aprendem e se desenvolvem.</p> <p>Abrangem: integridade e veracidade, desenvolvimento pessoal, determinação, qualidade na decisão, administração de estresse, pensamento analítico, pensamento conceitual.</p>
<b>Gerenciais</b>	<p>Competências que especificamente se referem a gerenciar, supervisionar e desenvolver pessoas.</p> <p>Abrangem: desenvolver trabalho de equipe, motivar outras pessoas, dar poderes a outras pessoas (<i>empowerment</i>), desenvolver outras pessoas.</p>
<b>Liderança</b>	<p>Competências que se referem à liderança de uma organização e de pessoas para se alcançar o propósito, a visão e os objetivos de uma organização.</p> <p>Abrangem: liderança visionária, pensamento estratégico, orientação empreendedora, gerenciamento de mudança, construção de um comprometimento organizacional, estabelecimento de foco, propósitos, princípios e valores.</p>

**Fonte:** Adaptado de Zwell (2000)

Anexo N - Características da Competência

<b>Motivação</b>	As coisas que a pessoa pensa ou deseja consistentemente e que levam à ação. Os motivos direcionam, dirigem e selecionam o comportamento para determinadas ações ou objetivos e para longe de outros. Exemplo: As pessoas sistematicamente motivadas pela realização estabelecem metas desafiadoras para si, assumem responsabilidade pessoal pela consecução dessas metas e utilizam o <i>feedback</i> para se aperfeiçoar.
<b>Traços</b>	Caraterísticas físicas e respostas compatíveis dadas a situações ou informações. Exemplo: O tempo de reação e uma boa percepção visual são competências de traços físicos dos pilotos de combate.
<b>Autoconceito.</b>	As posturas, valores ou auto-imagem da pessoa. Exemplo: A autoconfiança, a convicção que a pessoa tem de que pode ser eficiente em quase qualquer situação, faz parte de seu conceito de eu.
<b>Conhecimento</b>	Informações que a pessoa tem em áreas de conteúdo específico. Exemplo: O conhecimento que um cirurgião tem dos nervos e músculos do corpo humano.
<b>Aptidão</b>	Capacidade de executar uma determinada tarefa física ou mental. Exemplo: A aptidão física de um dentista para obturar um dente sem danificar o nervo; a capacidade que tem um programador de computadores de organizar 50.000 linhas de código numa ordem seqüencial lógica.

Fonte: Adaptado por Spencer e Spencer (1999)